金融精英卓越计划系列

BIG Change

转型无畏

国际先进银行转型路径与比较

一本书洞察全球银行业变革路径，
把握局势，顺应趋势，预测未来

朱加麟 主编



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:转型无畏：国际先进银行转型路径与比较

作者:朱加麟

ISBN:9787508668697

中信出版集团制作发行

序

2009年，在各国经济刺激计划的推动下，全球经济从衰退走向复苏，资本市场收复部分失地。国际银行业充分利用政府的各项救市举措，抓住经济复苏的机遇，充实了资本金，改善了盈利水平。尽管如此，金融危机的负面影响仍远未消除。英国《银行家》（*The Banker*）杂志2015年7月发布的全球1 000家大银行排行榜显示，发达国家银行业的全球地位继续下降，新兴市场银行业的竞争实力提升。截至2014年，英国《银行家》杂志推出全球大银行排名已经有40余年，回顾这些年来的排名，发达市场始终占据主导地位，美国、日本和欧洲轮流坐庄；新兴市场在最近10年开始迅猛发展，特别是在2008年全球金融风暴后，中国银行业的地位显著上升。

2014年，在全球经济复苏乏力的大背景下，银行业整体面临较大的经营压力，各国银行业的运行情况也出现较大的分化。美国、英国和中国银行业的态势整体较好，欧元区和日本银行业运行疲软。

随着我国经济金融进入“新常态”，银行经营环境发生了深刻变革，面临较大的挑战。这主要体现在以下几方面：第一，中国经济增速有所放缓，具有“亲周期特征”的商业银行面临规模增长、息差及资产质量等多方面压力；第二，互联网金融和利率市场化的不断发展，加快了中国金融脱媒的进程，会进一步挤压银行的业务空间；第三，利率市场化深入推进，要求银行准确核算成本自主定价，银行的定价方式、定价策略面临市场竞争的巨大考验，加之受利率波动幅度加大、存款稳定性下降等因素的影响，银行利率风险、流动性风险的管理难度有所增加。

这是一个变革的时代，新常态下市场环境变化更快、对错误的容忍

度更低，在借鉴国际先进经验的基础上开拓创新是当前我国商业银行的便捷之路。银行也必须比以往更加勇于突破现状。制胜的关键在于当潜在的影响尚未凸显之时，就未雨绸缪、及时调整战略。基于此，中信银行高级管理人员组织本行研究人员，从国际先进银行的战略调整、激励、公司治理、业务结构等方面深入剖析，梳理了新形势下国际先进银行的发展脉络，形成了《转型无畏：国际先进银行转型路径与比较》一书，希望本书能够帮助读者研读全球银行业发展脉络和状况，在转型中把握方向、努力前行！

是为序。

2016年6月

第一章
国际先进银行战略研究综述

随着世界经济格局的持续重构，全球银行业版图正在发生深刻变化。为此，我们选取欧美银行业中花旗集团、富国银行、德意志银行和渣打银行四家典型的国际化银行，对其最新战略动向进行研究分析。

一、国际商业银行发展概况

（一）当前全球经济形势概述

1. 危机后发达经济体温和复苏，新兴经济体全面减速

2013年以来，全球经济持续复苏增长。美国经济呈现的复苏向好态势预示着2008年金融危机的影响逐步消除，并将成为世界经济的主要增长动力；爱尔兰等债务危机国家融资成本下降并退出国际救助计划，预示着欧债危机影响逐步减弱；日本经济一季度超预期增长对全球经济有正面的促进作用。

作为全球经济增长主引擎的新兴经济体则呈现减速态势。中国主动调低经济增速以实施深层次的结构性改革，巴西、印度等新兴国家经济增长减速且伴随着金融风险的上升，俄罗斯经济由于大宗商品景气周期调整等问题也进入减速通道。

2. 地缘政治冲突、量化宽松政策等带来不确定性

当今全球经济仍然面临较多不确定性。乌克兰局势升级引发欧美与俄罗斯之间的双向制裁，可能对全球经济产生负面溢出效应；主要发达国家实施的量化宽松政策退出，很可能引发部分新兴经济体国际金融风险升级；而欧洲经济居高不下的产出缺口和商品价格下跌导致的通货膨胀依然低于预期。这些都成为可能引发全球经济新一轮波动的导火索。

国际货币基金组织2014年7月公布的《世界经济展望报告》中指出，2014年全球经济增长预测下调0.3个百分点，降至3.4%。原因是第一季度增长疲软（特别是美国）产生的遗留影响，以及几个新兴市场的前景变得不那么乐观。该报告预计一些发达经济体2015年的增长将有所增强，2015年增长预测仍为4%。

同时，报告预期发达经济体2014年和2015年两年经济增速分别为1.8%和2.4%，其中美国经济两年内分别增长1.7%和3%，欧元区经济分别增长1.1%和1.5%，日本经济分别增长1.6%和1.1%。此外，预计新兴市场和发展中国家分别增长4.6%和5.2%，其中中国增速分别为7.4%和7.1%，较此前预期下调0.2个百分点。

（二）全球银行业发展现状

1. 资产情况

（1）总资产规模增长受限

2014年前三季度数据显示，在绝对值上，花旗集团仍然以其庞大的资产规模稳居第一；富国银行、德意志银行和渣打银行总资产恢复增长态势，但增长率较低。其中，富国银行和德意志银行季末总资产增长率保持在2%左右，花旗集团则缩水1.4%。

（2）存款余额整体上升

随着欧美经济复苏和消费者预期改变，2014年各大银行存款数额整体呈现上升态势。其中，富国银行传统业务的优势显著，基数最大，但增长率较低；德意志银行2014年前三季度存款余额增速明显，最高达到4%；花旗集团则呈现连续下降趋势。具体如表1-1所示。

表1-1 2014年各银行1Q~3Q资产情况

	总资产（十亿美元）			存款余额（十亿美元）		
	1Q	2Q	3Q	1Q	2Q	3Q
花旗集团	1 894.7	1 909.7	1 882.8	966.3	965.7	942.7
富国银行	1 547	1 599	1 637	994	1 007	1 017
德意志银行	1 636	1 665	1 709	516.5	537.3	543
渣打银行	*	690.1	698.2	*	*	*

注：1. 除德意志银行以欧元计价外，其余均以美元为单位。
2. 渣打银行部分数据缺失，以*代替。
资料来源：各银行2014年1Q~3Q季报

2. 盈利情况

（1）盈利水平出现分化

近年来，美国经济回暖，各项经济指标逐步企稳。受益于此，美国两大银行盈利水平均表现良好，其中富国银行又一次依托坚实的传统业务基础在利息收入和非利息收入两项增长率中稳居第一。而德意志银行的盈利水平稳中略降。

（2）营业费用普遍缩水

削减成本和瘦身计划成为2013~2014年度欧美银行的关键词。银行营业费用均呈现缩水，其中花旗集团缩减幅度最大，达到16%。针对此问题，各大银行不仅制订了严格的支出计划，还纷纷通过裁员和剥离非核心业务等措施以压缩营业成本，如表1-2所示。

表1-2 2014年各银行1Q~3Q盈利情况

	利息收入（百万美元）			非利息收入（百万美元）			营业费用（百万美元）		
	1Q	2Q	3Q	1Q	2Q	3Q	1Q	2Q	3Q
花旗集团	15 350	15 561	15 512	8 365	7 396	7 417	12 149	15 521	12 955
富国银行	11 612	11 793	11 964	10 010	10 275	10 272	12 945	13 196	13 271
德意志银行	6 246	6 362	5 909	5 018	4 194	4 451	9 337	9 389	9 024
渣打银行	*	5 604	*	*	3 665	*	*	5 083	5 058

注：1. 除德意志银行以欧元计价外，其余均以美元为单位。
2. 渣打银行部分数据缺失，以*代替。
资料来源：各银行2014年1Q~3Q季报

3. 风险情况

尽管全球银行业的整体风险水平有所缓解，特别是市场风险因国际金融市场趋稳而大幅下降，但银行业面临的风险仍十分复杂。在全球金融监管持续加强的大背景下，银行业面临的操作风险尤其值得关注。至今，针对操作LIBOR（伦敦银行间同业拆借利率）的罚款总额已高达60亿美元。2014年，法国巴黎银行（BNP Paribas）因违犯美国法律，帮助遭美国制裁的国家转移资金，更是面临高达89.7亿美元的巨额罚款。可以说，全球银行业面临的风险图景更加复杂多变。

二、欧美银行业战略动向探析

（一）花旗集团

花旗集团是当今世界上资产规模最大、利润最多、全球连锁性最高、业务门类最齐全的金融服务集团。花旗集团业务范围不仅遍及56个国家，为5 000万消费者提供服务，还在近100个国家为跨国、跨区及当

地的企业客户提供服务。截至2013年年末，花旗集团共有员工251 000人，业务遍及北美地区、欧洲、非洲、亚洲和拉丁美洲，2013年净收入764亿美元。

1. 总体经营业绩

（1）资产规模稳中有升，净利润逐年攀升

纵观花旗集团近5年发展，整体规模比较平稳，总资产保持在1.86万亿美元左右，稳中有升。其中，2013年资产总规模达到1.88万亿美元，较2012年增长0.8个百分点；净利润基本呈现缓慢上升态势，但在2012年出现暂时性大幅下滑，下滑幅度达到31.9%，如图1-1所示，这主要因为2012年花旗集团出售了在土耳其私人商业银行（Akbank）中所持有的股份。

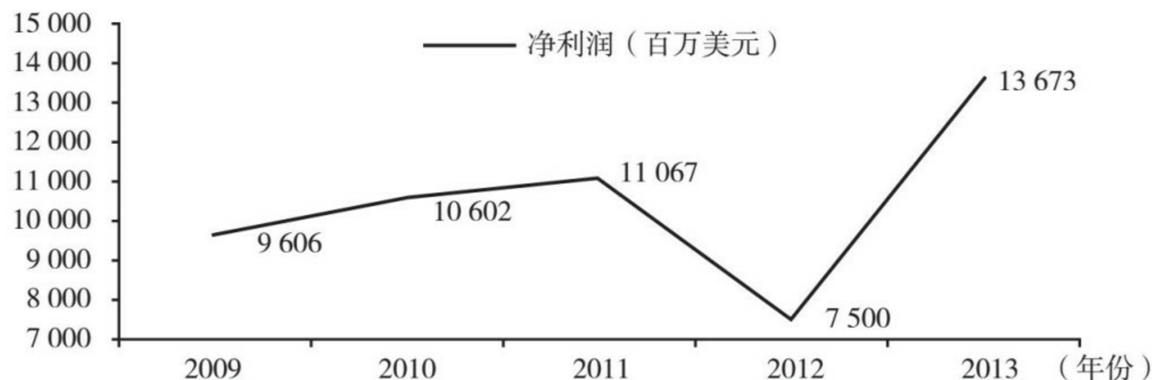


图1-1 花旗集团2013年净利润

资料来源：花旗集团2013年年报

（2）北美市场占据主导地位，全球消费者银行业务贡献最大

花旗集团2013年净收入764亿美元，其中44%源于北美市场，全球消费者银行业务收入占比超过50%，贡献最大，如图1-2所示。图1-3显示，北美地区的全球消费者银行业务发展最好，欧洲、中东及非洲地区交易服务收入占比最好，亚洲地区三类业务发展相对比较均衡。

2. 战略新动向

（1）重新优化资源配置，严格控制支出

花旗集团2013年的重要战略之一是通过严格的支出管理和有效的资源再配置来降低费用。其资源配置主要通过资产出售和裁员得以实现。

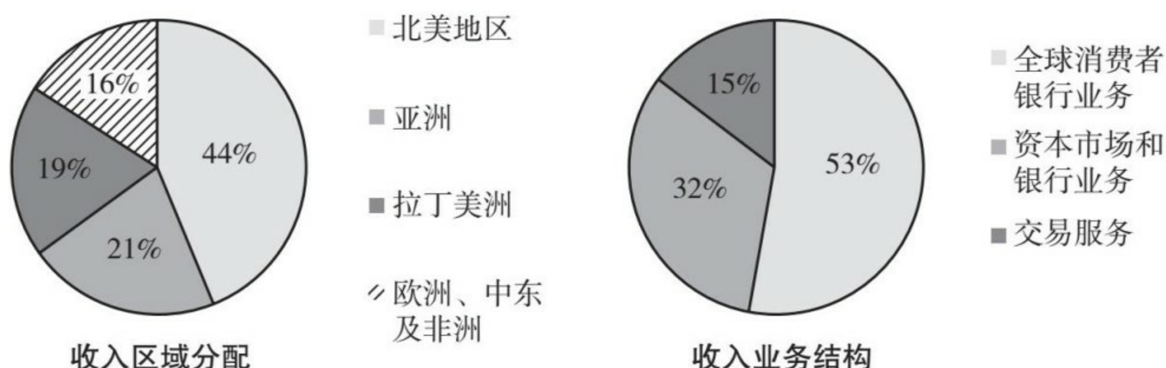


图1-2 收入区域分配与收入业务结构

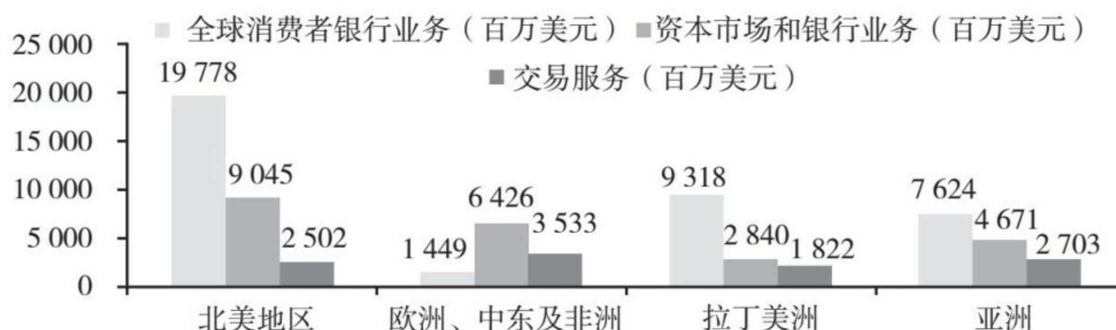


图1-3 2013年各区域业务收入构成

资料来源：花旗集团2013年年报

继2009年花旗集团出售在日本的部分资产后，2013年其资产出售继续在亚洲上演，包括将部分亚太分行销售渠道出让给寿险公司。它也是继摩根大通集团（以下简称摩根大通）、摩根士坦利之后，美国第三家为达到《多德-弗兰克华尔街改革和消费者保护法案》（Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act）及监管部门新规要求而剥离非核心业务，逐步退出非银行业务的金融集团。

花旗集团另一项“瘦身”举措则是全球大裁员。2012年，裁员1.1万

人，约占员工总数的4%；2014年第一季度裁员200~300人，占全球市场业务人员的2%。

（2）着力改善花旗控股亏损局势

战略重组后的花旗控股一直未摆脱亏损局面。2013年的数据显示，花旗控股支出较上年增长13%，高达59亿美元，主要归因于大量不良资产和法律诉讼问题，这也因此成为花旗集团重点关注的领域。经过数次资产规模的大幅压缩，花旗控股亏损情况有所改善。截至2013年年底，花旗控股资产规模压缩了25%，净损失减少了49%；同时通过支付赔偿款解决了与房利美、房地美两家公司产生的法律纠纷。

3. 组织结构调整，重构面向客户的业务部门

2013年，花旗集团进行了机构调整，构建了一整套面向客户的业务部门，如图1-4所示。

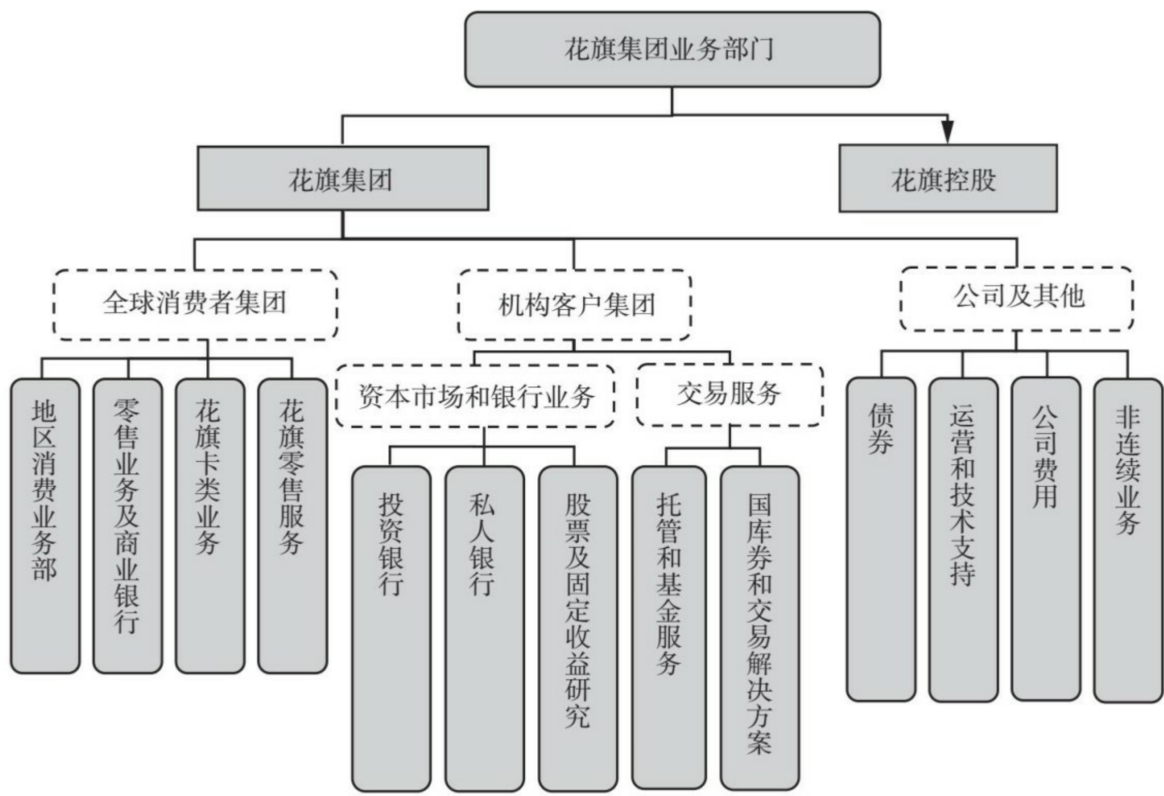


图1-4 面向客户的业务结构
资料来源：花旗集团2013年年报

4. 风险管理，全球风险系统建设

对于跨国经营的花旗集团来说，建立全球化的风险管理体系和统一的管理制度是其实现全球化战略的基本保障。

全球风险管理系统以首席风险官为核心，按照业务线、产品线和地区3个维度进行划分。首席风险官是整个管理体系的中枢，负责风险政策制定和相关交易审批；其他3条线的风险管理负责人需定期汇报各自业务范围的风险状况。

花旗集团还根据地区不同分别设立亚洲，拉丁美洲，欧洲、中东及非洲地区风险官，分别负责各自区域内所有风险管理工作。

产品线首席风险官则主要负责花旗集团两大类主要业务风险管理，除须向首席风险官负责外，还负责向各地区风险负责人报告相关业务的风险状况以供其参考，如图1-5所示。

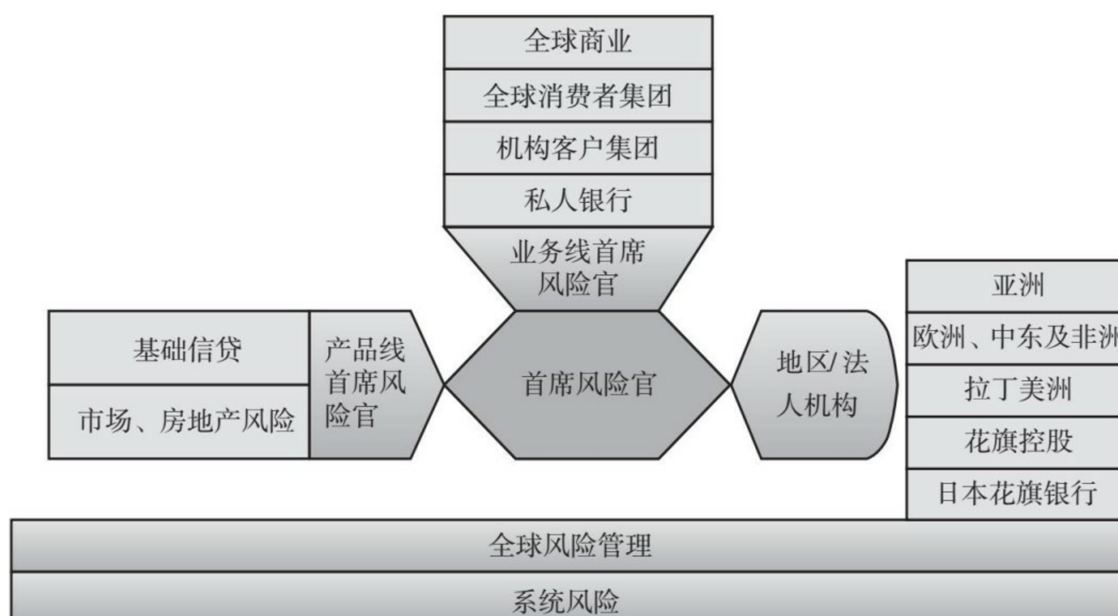


图1-5 全球化风险管理架构
资料来源：花旗集团2013年年报

（二）富国银行

富国银行是一家具有悠久历史的、以美国本土为主的综合化银行，提供银行、保险、投资、经纪、抵押贷款及消费理财等多元化金融服务。自成立以来，通过数次并购和稳健的内生式增长，该行于2013年实现净利润219亿美元，较2012年增长16%；且于2013年6月首次荣登全球市值最大银行宝座。该行零售业务的交叉销售模式、小微企业贷款和社区银行在全美国处于领跑位置。

1. 整体业绩

（1）盈利能力处于同业领先水平

公司近两年的总资产收益率和净资产收益率始终保持在1%和10%以上，处于行业较高水平，如表1-3和表1-4所示。

表1-3 富国银行总资产收益率处于行业领先水平

	2013年	2012年	5年平均	10年平均	15年平均	20年平均
富国银行	1.51%	1.41%	1.02%	1.37%	1.42%	1.48%
行业平均	1.04%	1.01%	0.52%	1.03%	1.17%	1.24%
富国vs行业	45%	39%	98%	33%	21%	20%

注：1. 美国银行业的行业平均统计范围为美国主要商业银行，包括：美国银行（BAC）、BB&T公司（BBT）、五三银行（FITB）、科凯国际集团（KEY）、PNC金融服务集团（PNC）、太阳信托银行（STI）、美国合众银行（USB）和富国银行（WFC）。
2. 报告中“富国vs行业”指标计算公式：（富国-行业平均）/行业平均

表1-4 富国银行净资产收益率处于行业领先水平

	2013年	2012年	5年平均	10年平均	15年平均	20年平均
富国银行	13.87%	12.95%	11.09%	15.29%	15.31%	17.26%
行业平均	8.21%	7.90%	7.88%	10.71%	12.86%	14.26%
富国vs行业	68%	63%	40%	43%	19%	21%

资料来源：富国银行2013年年报

（2）非利息收入占比逐年提高

富国银行的零售化转型战略，使其盈利结构呈现均衡化发展：总收益不断攀升，非利息收入占比不断提高，收入结构逐步改善，如图1-6所示。



图1-6 富国银行2013年收入结构

资料来源：富国银行2013年年报

（3）小微企业贷款规模不断上升

富国银行在美国同业中较早意识到小微企业业务增长的潜力，其通过建立专门的小微企业业务部和配套的信用评分系统，使该业务迅速发展。该行自2010年以来，小微企业贷款量逐年增长，平均增长率超过15%。其中，2012年增长率为30%，2013年该业务新增贷款189亿美元。

2. 转型升级：坚持五大战略不动摇

（1）坚守核心业务不动摇

富国银行选择坚守传统商业银行阵地，逐渐形成了以社区银行和批发银行为主、以富国理财为辅的三大业务结构。其中，社区银行是富国

银行最主要的收入来源，如表1-5所示。

表1-5 富国银行三大核心业务

社区银行	批发银行	财富管理
为个人及小企业（年销售额小于2 000万美元）提供包括投融资、保险、信托等全方位金融服务	为年销售额超过2 000万美元的大中型企业提供包括投融资、投资银行、国际业务、房地产、保险、咨询等金融服务	包括理财、经纪和养老业务，为客户提供包括财富管理、个人金融总体方案等服务

资料来源：波士顿咨询公司（Boston Consulting Group，简称BCG）研究报告

（2）深耕本土市场，注重规模效益

富国银行虽然目标定位于“全球范围的主要金融机构之一”，但是与花旗集团、汇丰银行等大型金融机构的跨国经营发展不同，富国银行的国际化之路和主要并购大多数是在美国境内完成的。“深耕本土市场”是富国银行的重要战略。截至2012年年末，富国银行97%的银行资产和98%的员工都在美国本土。富国银行十分注重本土网络的建设，并通过多元化的金融服务渠道和多样性的产品赢取美国消费者的信任。

（3）网点定位准确、销售能力强大

“平民化银行”和“交叉销售模式”是富国银行经营模式战略的两大基石。富国银行将自己的零售网点称为“门店”，在最初就将其定位于一家平民化的银行，其宗旨就是以客户为中心，通过分布广泛的金融连锁门店、自动取款机（ATM）、电话银行、网络等渠道，为客户提供便捷、多样化的产品。富国银行的经营目标是“满足客户在财务方面的所有需求，帮助他们在财务上取得成功”。

“交叉销售模式”，即同时向一位顾客销售多种相关产品和服务，使富国银行成为全美国销售能力最强的银行。例如，富国银行利用混业优势，混业交叉销售金融产品（如富国证券组合产品等）以满足客户多元化金融需求；有些“门店”借鉴沃尔玛市场模式，派专人迎接客户，为客

户介绍新产品。总之，富国银行利用种类繁多的产品和全美国最广泛的分销渠道，通过低成本的交叉销售成功实现了收益最大化。

（4）独特的风险管理机制，专注小微业务能力培养

在同行业中，富国银行较早发现了小微业务的潜力，并专门成立小企业贷款部。截至2011年年末，小微企业贷款同比增长8%，高于整体贷款增速7个百分点；2013年前三季度，新增小企业贷款同比增长30%。成功的小微业务实践不仅使富国银行获得社会赞誉，而且凭借超越同业约1%的息差水平，成为富国银行重要的收入来源。

同时，科学化、数量化的信用风险管理是富国银行小微服务成功的重要技术保障。富国银行建立小微企业信用评分系统，如要求贷款企业要有连续3年的盈利记录，邀请独立的财务会计师做账、报税；在贷款额度上，通过信用风险评分系统把小微企业当作消费者和个人看待，除依赖抵押品外，还根据对个体监管的方式对其进行监督。富国银行每年平均投入500万~700万美元从美国信用局那里购买客户数据以维护信用评分系统的运行。

（5）重视电子渠道发展，提供最佳客户体验

截至2012年年末，富国银行50%以上的客户业务是通过电子渠道完成的，该行拥有全美国最发达的电子银行系统，如图1-7所示。

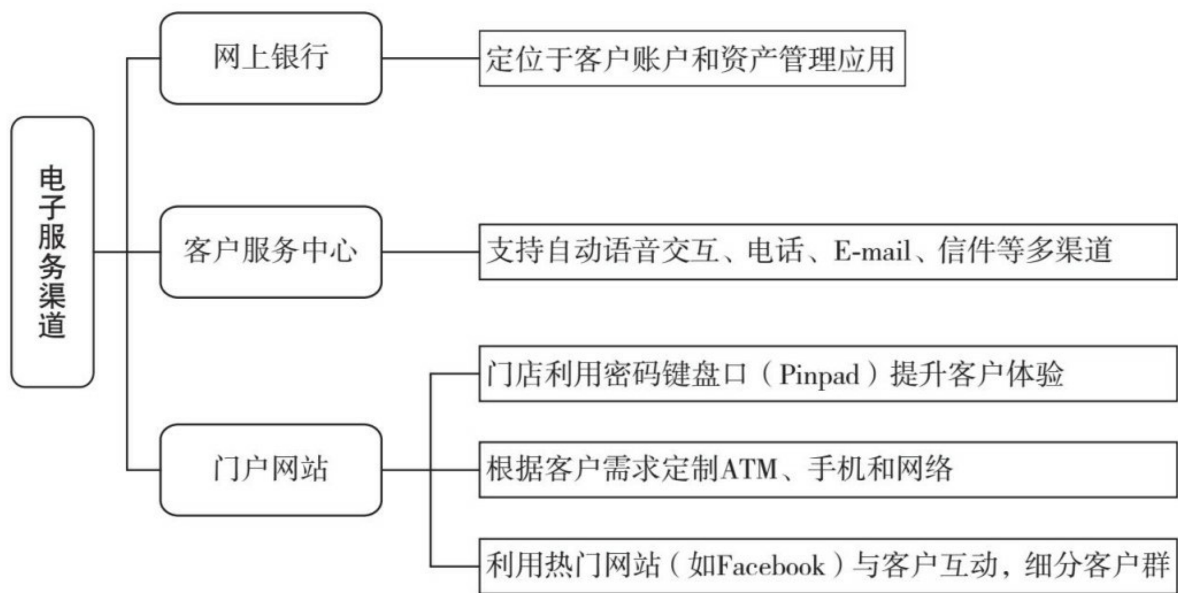


图1-7 富国银行电子服务渠道

资料来源：富国银行2013年年报

3. 基本业务架构

社区银行、批发银行和富国理财是富国银行的三大支柱业务，富国银行结合其发展需求建立了完善的业务组织架构，如表1-6所示。

表1-6 富国银行业务组织架构

社区银行	批发银行	富国理财
地区银行	商业、房地产及专业金融服务	富国住房抵押贷款
大区银行	商业银行	
州银行	商业房地产	
	专业金融服务	消费者信贷
兼并收购部		银行卡
企业市场部	信贷管理部	富国理财
多元化产品部	国际与保险业务部	
	资产抵押贷款部	
	资产管理部	
	财富管理部	
	批发业务	
	Norwest私募股权业务	
	Norwest风险投资	
	公司产权部	

资料来源：富国银行2013年年报

4. 风险管理架构

（1）专业委员会定期风险评估

董事会下设的各委员会除分管自身业务外，还是整个银行风险管理的重要组成部分。委员会要定期向董事会汇报风险管理工作，如图1-8所示。



图1-8 富国银行董事会结构

资料来源：富国银行2013年年报

（2）增设管理委员会强化风险管理

2013年的管理层架构调整中，该行增设了多个专业管理委员会，以加强风险管理和控制，如图1-9所示。

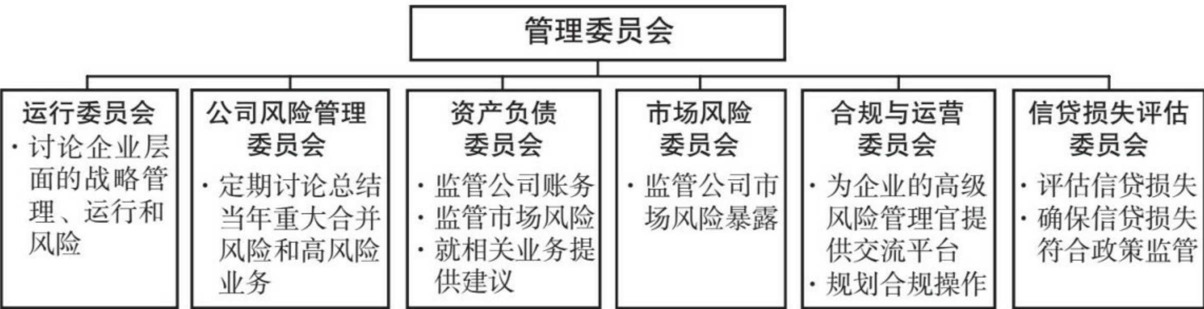


图1-9 富国银行专业管理委员会

资料来源：富国银行2013年年报

5. 业务激励方案：严格的销售绩效管理

富国银行制订了严格的销售绩效管理方案，以激励销售人员努力工作，推动销售业绩持续增长，如图1-10所示。

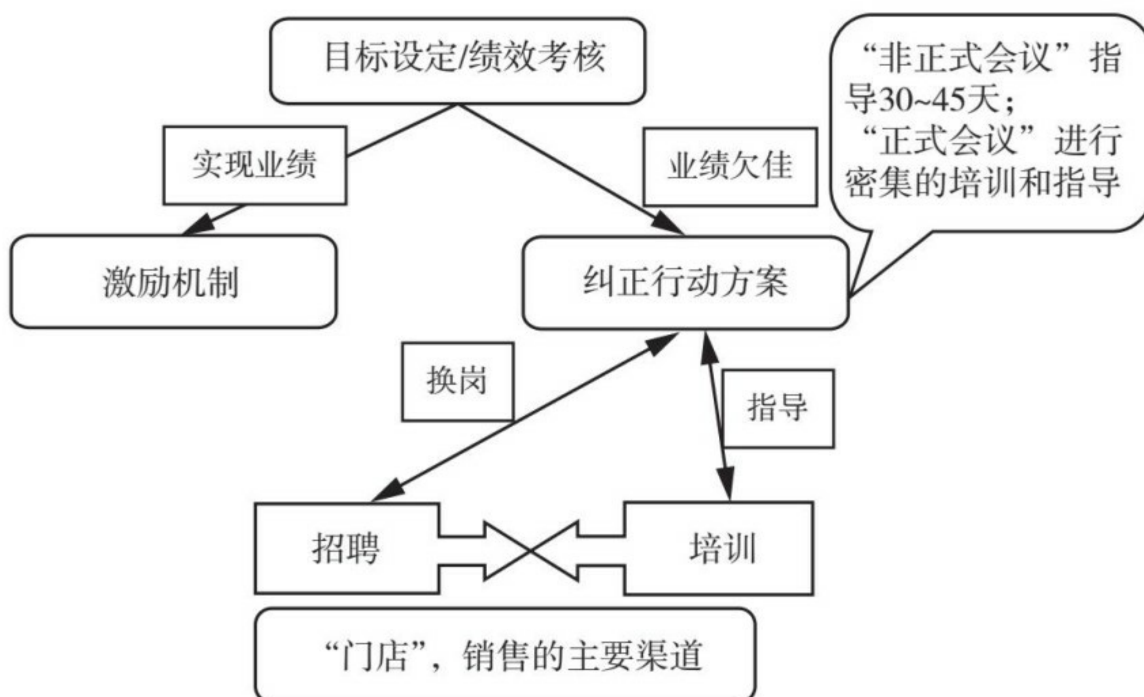


图1-10 富国银行激励架构

注：1. 分行层面设定日常工作目标。例如，客户经理完成4个核心销售和150美元的利润，个人银行家完成6个核心销售和350美元利润，柜员负责推荐目标客户，每天早上明确当天目标和行动，实行一对一监督。
2. 季度激励：基于核心销售和利润完成量，按照基本工资30%~45%的比例给予奖励。

其中，对于业绩欠佳的销售人员，公司会采取纠正行动方案。纠正行动方案分为两个阶段：第一阶段是通过再培训等计划进行指导，包括"非正式会议"和"正式会议"；第一阶段完成后仍不达标的销售人员，则对其采取换岗或解聘程序。

（三）德意志银行

德意志银行是一家全能型银行，在世界范围内从事商业银行的投资银行业务及一系列相关的现代金融服务。截至2013年年底，德意志银行共有分支机构2 907个，其中德国境内分支机构1 924家，海外分支机构980家，员工人数98 254人。经过144年发展，德意志银行不仅成为德国最大的商业银行，更是全球重要金融机构之一。

1. 整体业绩

（1）四大业务板块客户数量逐步攀升，私人和对公业务占据主导地位

如表1-7所示，2013年德意志银行包括公司银行及证券、全球交易业务、资产与财富管理、私人和对公业务在内的四大板块整体客户数量逐年攀升，业务覆盖范围不断扩大；其中，私人和对公业务、资产与财富管理占比分别居于前两位。

表1-7 四大板块客户数量逐年上升(单位：万人)

	2011年	2012年	2013年
公司银行及证券	1.87	2.14	2.02
全球交易业务	7.17	6.72	6.258 5
资产与财富管理	280.3	294.1	315.3
私人和对公业务	2 857.5	2 841.9	2 799.4
合计	3 042.74	3 046.36	3 053.77

资料来源：德意志银行2013年年报

（2）成本收入比稳中有降，私人和对公业务效率提升较快

纵观近几年德意志银行的经营效率，除2008年经济危机外，其成本收入比基本保持稳定，且呈下降趋势，如图1-11所示；四大业务板块效率呈现改善趋势，其中私人和对公业务效率提升最快，集中体现其“专注核心业务发展”的战略思想转型。

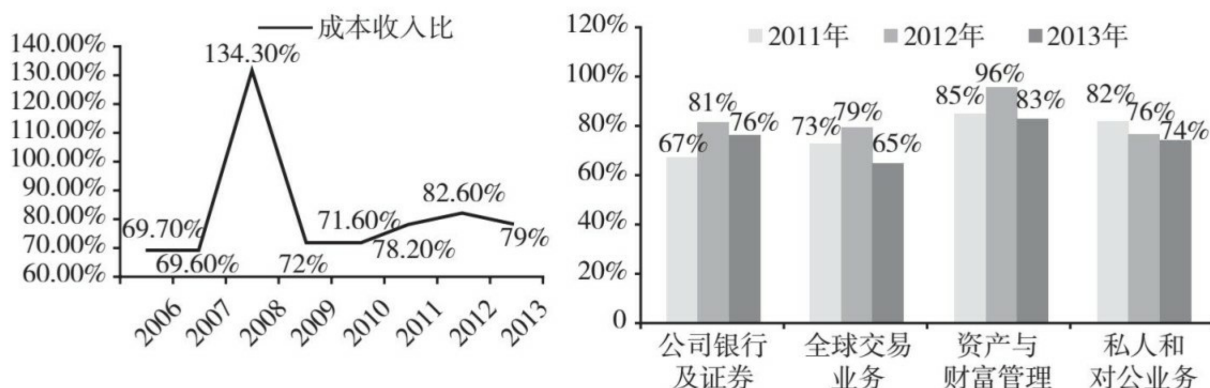


图1-11 整体成本收入比与四大业务板块成本收入比

资料来源：德意志银行2013年年报

2. 战略新动向

（1）撤销合并非核心业务部门

为了释放优质资本进入核心部门，降低非核心业务给股东带来的风险，德意志银行专门成立了“非核心业务单元”，这也是其新战略的最大亮点。德意志银行非核心业务单元主要包括一些对法律、监管环境变化比较敏感的资产。

（2）积极应对法律诉讼

近年来，德意志银行一直受到法律诉讼的困扰。例如，2011年美国司法部起诉其涉嫌欺诈；2012年巴登-符腾堡州立银行（LBBW）就金融危机期间抵押贷款担保证券交易中的欺诈行为对其进行起诉；2015年德意志银行又涉嫌操纵LIBOR基准利率。一系列诉讼问题使德意志银行开支剧增，积极处理法律纠纷也成为银行未来的战略重点。

3. 组织架构调整

（1）打造扁平化集团，突出核心业务

为了适应新战略调整，2012年德意志银行重新调整了管理层结构。结合业务多样化的需求，同时涵盖企业及投资银行业务、零售和小企业业务、私人银行和资产管理业务三大板块；新增非核心业务单元，与上述核心业务加以区别，以提高德意志银行核心业务的专业性，如图1-12所示。



图1-12 德意志银行集团架构

资料来源：德意志银行2013年年报

（2）完善的并购实施框架

为了配合银行的战略并购，德意志银行组建了架构完善的投资决策部门，如表1-8所示。

表1-8 德意志银行战略并购决策架构

战略并购投资决策部		
集团投资委员会	公司发展部	集团执行委员会
包括集团资金部、内控部、市场风险部、公司发展部和战略控制部； 首席财务官担任主席，公司发展部主管担任秘书； 评估投资建议、提供辅助意见、改善决策准备工作质量、监督执行和实施过程	为高管层实现公司目标提供支持； 利用多元化团队确保战略投资决策方向（包括战略和结构、增长和创新、并购交易执行、投资管理和公司重组等）	负责集团战略管理、人力资源配置、财务管理和风险等； 具体结构见图1–12

资料来源：德意志银行2013年年报

4. 风险管控

为了配合战略推进和风险管理，德意志银行于2013年重新构建了多

层级的风险管理架构。

监事会下设审计委员会、风险委员会和协调委员会，各自负责风险管理相关的工作，并定期向监事会汇报。

管理层负责企业实际经营中的所有风险和资本管理。下设资本与风险委员会，负责整体风险方案的制订和监督；风险执行委员会是风险政策的实施单元，负责识别和管理各类风险，如图1-13所示。

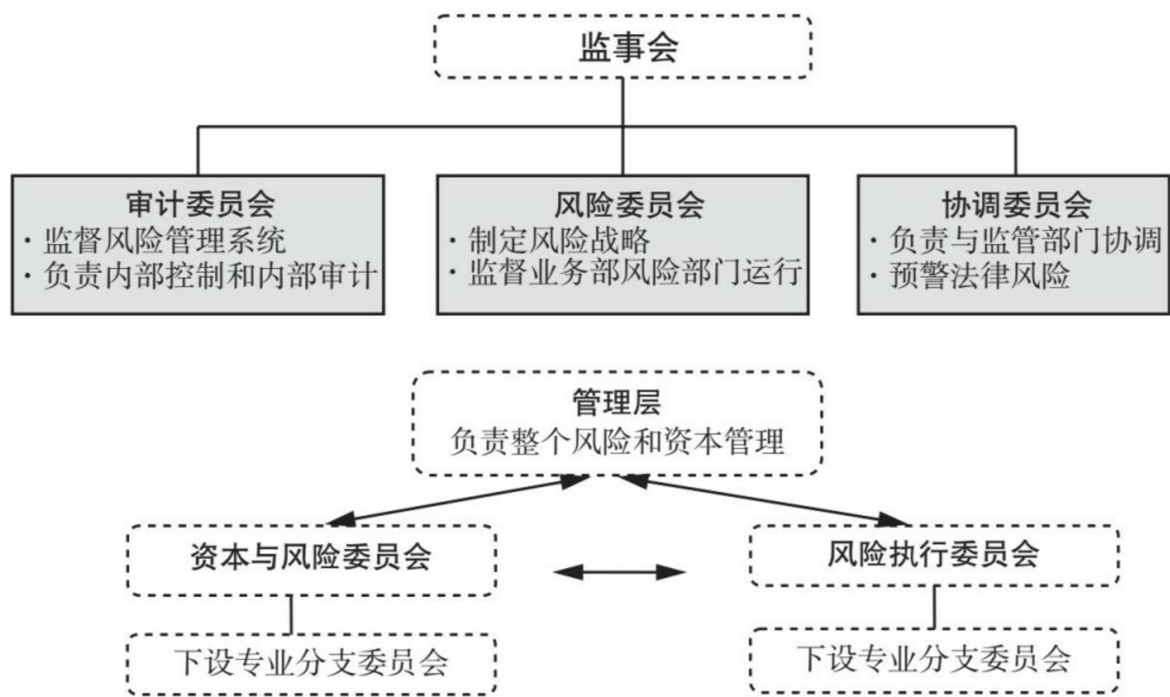


图1-13 德意志银行多级风险管理架构

资料来源：德意志银行2013年年报

5. 激励与企业文化

德意志银行将文化战略与企业发展战略紧密结合，始终将企业文化建设作为改革的重点。2013年，德意志银行构建了一整套企业价值体系，如表1-9所示。

表1-9 德意志银行企业价值体系

统一性	可持续性	客户至上	创新性	纪律性	合作关系
· 言行一致 · 坚持做正确的事而非唯命是从 · 开诚布公	· 将股东的长期利益和短期利益相结合 · 将风险和收益相结合 · 注重长远发展	· 以客户为中心 · 理解至上 · 寻求共赢	· 尊重知识和人才 · 构建培训平台，鼓励创新	· 强调企业纪律和行为准则 · 构建企业文化和员工归属感	· 队伍的多元化和行动的统一 · 目标一致性和合作关系

资料来源：德意志银行2013年年报

（四）渣打银行

拥有150多年历史的渣打银行是目前全球金融领域重要的国际化银行之一。截至2013年年底，渣打银行共有86 000名员工，总资产达6 740亿美元；分支机构遍布全球71个经济体，全球银行业排名第42位。其业务领域主要在新兴国家，银行90%的收益来自亚洲、非洲和中东等新兴市场；在中国香港、南非和马来西亚等地区享有发钞权。

1. 整体业绩

经过一系列战略调整，渣打银行资产规模、营业收入不断提高。截至2013年年底，总资产6　740亿美元，较2012年提高了0.7%；营业收入达187.77亿美元，较2012年稳中有升。

渣打银行始终遵循“股东收益最大化”原则，近年来，股东总回报率始终高于FTSE100指数（英国富时100指数），如图1-14所示。

2. 战略新动向

（1）深化亚洲、非洲和中东的业务

继续深化新兴经济体，尤其是亚洲、非洲和中东的业务，是渣打银行2010年以来一以贯之的战略思想。其中，中国香港仍然是其业务的重点区域，韩国作为新兴市场所占比重逐渐上升，如图1-15所示。

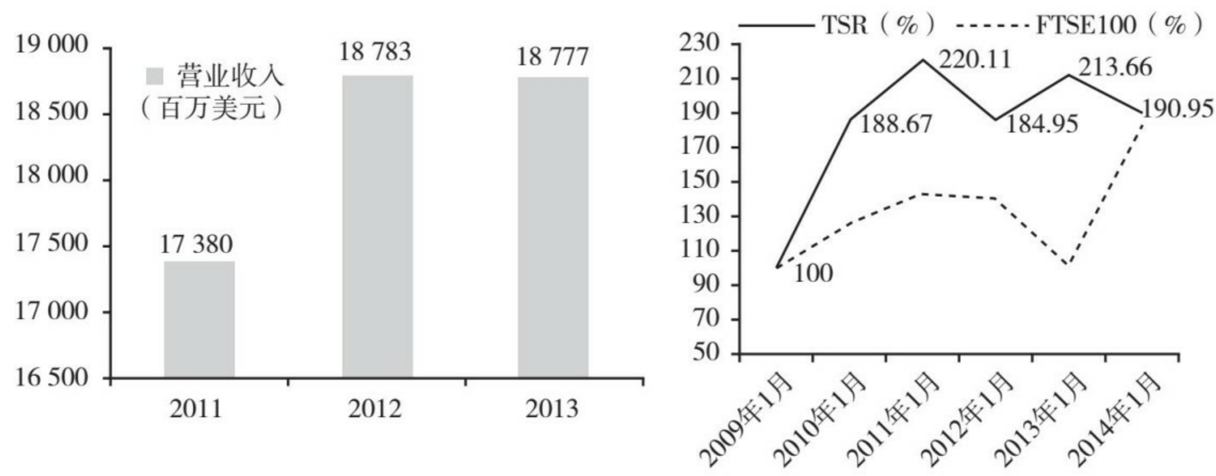


图1-14 渣打银行营业收入与TSR变动率

注：TSR：股东总回报；FTSE100：英国富时100指数，此处以2009年1月为基数=100。

资料来源：渣打银行2013年年报；汤森路透集团

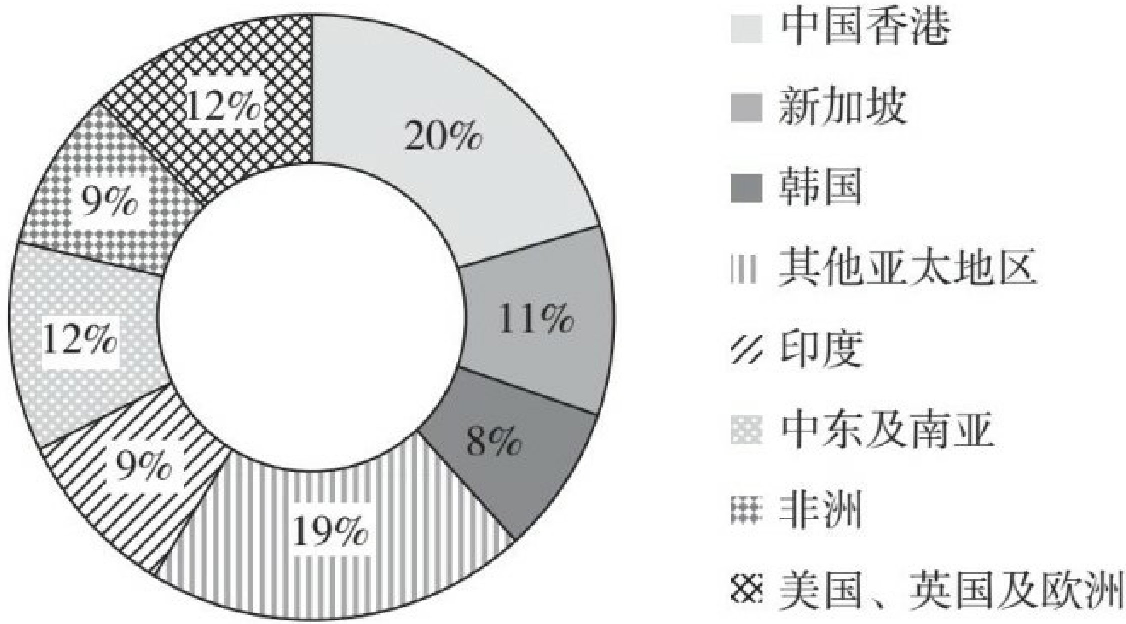


图1-15 2013年渣打银行营业收入区域分布

资料来源：渣打银行2013年年报

（2）加速区域扩张，建立全球共享中心

渣打银行进军新兴市场主要经历了3个阶段：小规模收购、建立区域运营平台和进一步扩张与整合，如表1-10所示。

表1-10 渣打银行进军新兴市场的3个阶段

小规模收购（1999~2000年）	建立区域运营平台（2000~2003年）	进一步扩张与整合（2004年至今）
在亚洲主要目标市场收购银行业务： · Nakomthon银行（泰国，1999年） · 瑞士银行的国际贸易融资业务（1999年） · 美国大通银行在中国香港的零售银行业务（2000年）	“效率提升计划”提高运营效率 · 2001年在马来西亚与印度成立两家全球共享服务中心 · 2003年成立全球科技与运营部门作为全行的支持部门	成立区域运营平台，使银行可以有效整合各跨区域机构 **收购：** · 韩国第一银行（2005年） · 中国台湾新竹国际商业银行（2006年） · 美国运通银行（2005年与2008年）

资料来源：波士顿咨询公司研究报告

（3）加大私人银行业务投入

渣打银行意识到，随着新兴经济体的蓬勃发展及财富的积聚，客户对财富管理的需求愈加旺盛，而私人理财和私人银行业务在上述国家仍处于起步阶段。2009年，渣打银行同全球主要资产管理机构签署了14个全球性合作协议；私人银行业务中专门设立理财部。2013年，理财部创收13亿美元，成为渣打银行又一重要利润来源。

3. 组织架构与风险管理

渣打银行扎根新兴市场，面对相对不完善的金融系统，风险管理成为其首要任务。渣打银行形成了一套独特的风险管理体制。

（1）增设专门委员会

渣打银行董事会除了保留原有的核心委员会和辅助委员会，还针对

新兴市场不确定的法律风险和监管变化，增设了专门委员会负责法律合规监管，如图1-16所示。

（2）独立的风险管理体系

渣打银行内部的风险管理按照矩阵式结构进行。在集团总部，有一个专门的审计和风险管理委员会，这是渣打银行风险管理的中枢机构。该机构独立于其他业务部门单独运作，直接向董事会负责；在渣打银行的主要业务部门，又有专门独立的风险控制部门，对本部门从事的所有业务做风险评估和监控，每项业务的进展都会伴随着一项风险评估报告，风险控制部根据该项业务可能出现的风险做出预估并标出风险等级，如图1-17所示。

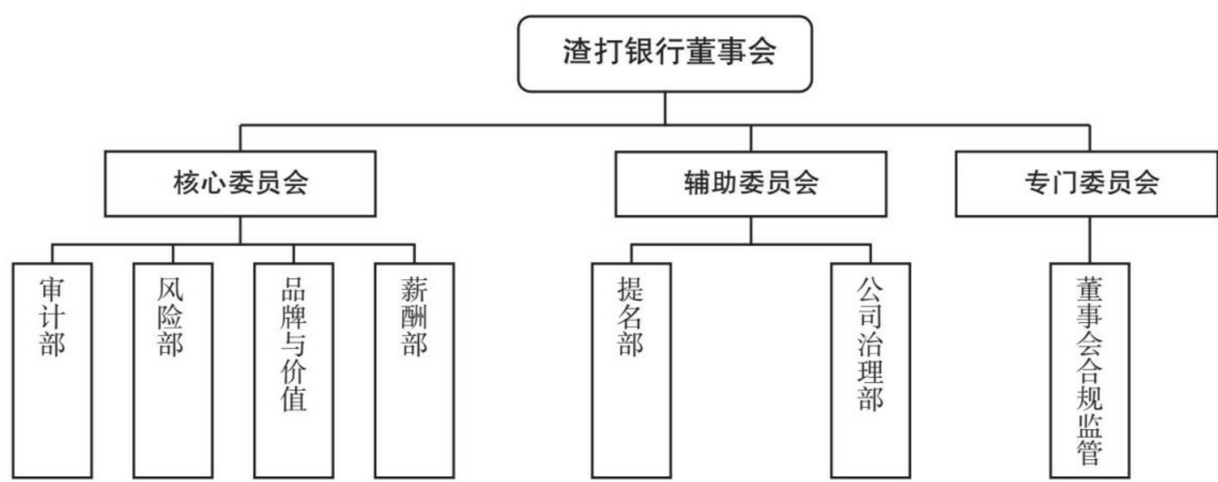


图1-16 渣打银行董事会结构

资料来源：渣打银行2013年年报

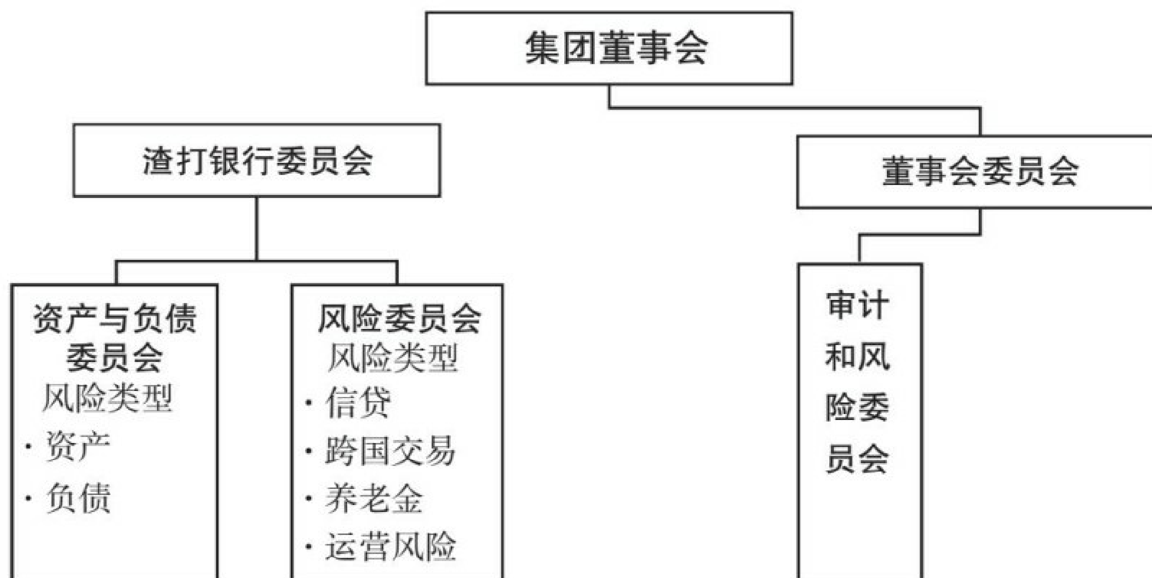


图1-17 渣打银行风险管理架构

资料来源：渣打银行2013年年报

（3）三道防线

第一道防线来自基层业务，在进行风险管理框架设计时，按不同的事件种类，如技术问题、系统问题、内部操作、客户投诉可能造成的对媒体的影响等设计了名为“紧急状况呼叫机制”的风险管理应急体系。第二道防线是运营风险委员会，其职责是检查第一道防线运营是否良好，给出评估结果，指出哪些地方存在不足及哪些地方做得好，确认设置好的风险管理架构运转良好，保证达到预先设置的标准。第三道防线是内审，其功能是既检查第二道防线的工作情况，也审视整体的风险管理架构设计是否行之有效，能否应对客户管理的需要。当突发事件发生时，如果现有风险管理系统未能高效地解决问题，则须立即进行改进，以不断完善系统。

三、结论

通过对几家有代表性的国际银行的发展战略进行比较，可以看到当前全球银行业战略调整具有以下四个特点：

一是，资产增速减缓，多家银行采取“瘦身”计划。金融危机过后，西方国家经济遭受重创，复苏缓慢。在此背景下，欧美大银行一改“大而美”的发展战略，纷纷采取“瘦身”计划，将收缩资产规模、裁员作为新的战略方向。

二是，盈利模式加速调整，逐渐回归核心业务。当前，欧美国家的银行经营模式正在进行调整，各大银行或被动或主动地剥离了非核心业务，逐渐回归核心业务并完善治理，缩减成本。

三是，地理布局逐步转变，新兴市场地位提升。各大银行看好新兴市场国家和地区，不仅因为该区域在危机中受到的冲击较小，还因为其表现出的强劲经济增长势头和广阔金融发展空间。

四是，全面加强风险管控，调整组织架构。各家大银行为适应全球化运营和金融形势不确定性增强的现状，纷纷调整组织架构，加强风险管控。

第二章
国际先进银行公司治理的比较研究

为了解国际先进银行公司治理的情况，我们选取富国银行、花旗集团、汇丰控股有限公司（以下简称汇丰控股）、瑞士联合银行集团（以下简称瑞银集团）、德意志银行、瑞穗金融集团进行对标分析，研究先进银行公司治理的模式、人员构成及发展趋势，以供读者参考。

一、银行公司治理的核心要素

亚洲金融危机爆发后，银行公司治理备受重视，其核心要素包括以下四个方面：

（一）银行公司治理的含义

从治理范围来看，银行公司治理包括内部治理和外部治理两方面。其中，内部治理以产权为主线，目的是实现所有权、经营权和监督权的分离，具体表现为产权结构、激励机制和约束机制。外部治理以竞争为主线，目的是依靠完善的法律体系，争取在公平的市场竞争中胜出，具体表现为市场优胜劣汰的激励和约束机制，以及争夺公司控制权的激励和约束机制。

（二）银行公司治理的特殊性

与普通企业相比，银行公司治理具有特殊性。从内部治理层面来看，银行业务存在综合性、专业性和时滞性等特点，从而导致管理者与股东之间信息不对称；银行属于高杠杆率运营企业，对债权人的责任比普通企业更大。从外部治理层面来看，银行是国民经济的基石，发生系统性风险后极易引发连锁效应，因此受到各国监管机构的严格监管。这些特性与各国法律体系和宏观环境相结合，形成了不同的银行公司治理模式。

（三）银行公司治理模式

国际先进银行公司治理模式分为英美模式和德日模式两类。其中，英美模式偏重外部治理，以新古典经济学为理论基础，通过资本市场中的投资、兼并和重组等控制权变动手段对银行经营层实施监督；德日模式偏重内部治理，以不完全契约理论为依据，体现共同治理的理念，追求社会财富最大化。

（四）银行公司治理结构与机制

治理结构和治理机制是银行公司治理的两大要素。银行治理结构由两方面组成，一是银行产权结构，包括股权、股东和债权等结构特征；二是银行组织框架，包括决策、监督和执行部门结构及其制衡关系等。银行治理机制是银行运营过程中依据的各种制度和经营规范，包括经营决策机制、人事薪酬机制和监督管理机制三大类，具体由各种细则组成。[注]

二、英美银行公司治理模式

英美银行公司治理模式，又被称为市场主导型治理模式，代表国家为美国和英国。采用这种模式的国家，资本市场通常较为发达，股权流转自由度较高。

（一）英美银行公司治理特点

1. 治理目标

传统英美银行公司治理目标是追求股东价值最大化，而银行职员、存款人等其他利益相关者仅获得固定报酬，无权参与公司决策。

2. 组织框架

英美银行多采用单层组织框架，股东大会仅下设董事会，不设监事会，如图2-1所示。董事会具有决策和监督职能，常设审计、薪酬、提名、风险、人事及财务6个专业委员会。各专业委员会各负其责，协助董事会履行职责。

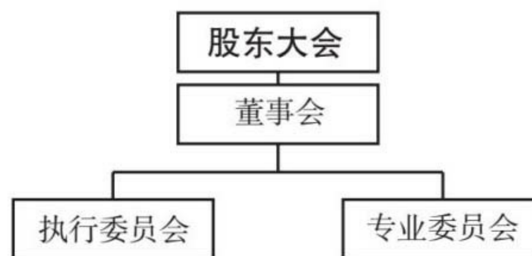


图2-1 英美银行组织框架

3. 董事会成员

董事会成员由股东大会选举产生，银行雇员无权推举职工董事。为防止董事会与管理层串通一气，普遍引入独立董事，并确保其在董事会中占据多数。独立董事大多具有大型金融机构、实体企业、政府高层、

监管机构等工作经历。独立董事不参与日常经营，却经常被赋予审计职能，代表股东利益。

4. 经营管理

董事会执行委员会负责日常经营、员工管理、公司战略建议等工作，负责人为首席执行官（CEO），其他高管包括首席运营官（COO）、首席财务官（CFO）、首席风险官（CRO）等。英美银行多采用单一CEO制度，董事长可以兼任CEO。

5. 管理层约束

英美银行一般不存在控股股东，股权与债权高度分散。单个股东和债权人借助于资本市场，以“投票”的方式对管理层实施控制与监督。英美国家具有发达的资本市场，银行业绩与股票价格密切相关。如果银行业绩下滑，投资者抛售股票就会导致股价暴跌，可能引发收购和兼并，直接威胁管理层的经营和控制权。

6. 独立审计制度

一般情况下，英美银行董事会设有审计委员会，协助其监督银行财务和投资状况等工作。董事会依靠外部独立事务所负责银行整体审计工作，并定期发布审计报告以示公正。独立审计制度以保护投资者利益为目的，旨在杜绝偷税漏税等行为，保证银行经营和财务信息披露的及时性和真实性，有助于银行守法经营。

（二）英美银行公司治理典型案例

1. 富国银行

富国银行成立于1998年，由西北银行（Norwest Bank）与美国富国银行合并而成，总部位于美国旧金山，业务范围包括社区银行、投资和保险、抵押贷款、专门借款等。

（1）股权结构

2014年三季度数据显示，富国银行前两大股东分别为伯克希尔·哈撒韦分公司（Berkshire Hathaway Inc.）和领航集团（Vanguard Group Inc.），分别持股8.79%和5.05%。前20名机构投资者持股42.93%，除此以外的股东均为众多中小投资者。

（2）治理原则

以客户为中心，为股东持续创造价值。

（3）组织框架

富国银行实行单层组织框架，约翰·G·斯坦普（John G. Stumpf）担任董事会主席，同时兼任CEO。董事会设有7个专业委员会，其中风险管理委员会由6名委员组成，其他委员会均由3名委员组成，如图2-2所示。

（4）董事会成员

富国银行董事会由15人组成，如表2-1所示。其中，独立董事14人，占比93.3%；女性董事5人，占比33.3%。平均年龄64.8岁，相对较大。60岁、65岁和70岁年龄段成员分布均匀，体现出较好的梯队性。从任职年限来看，2人任职超过20年，5人任职超过10年，董事会成员非常稳定。

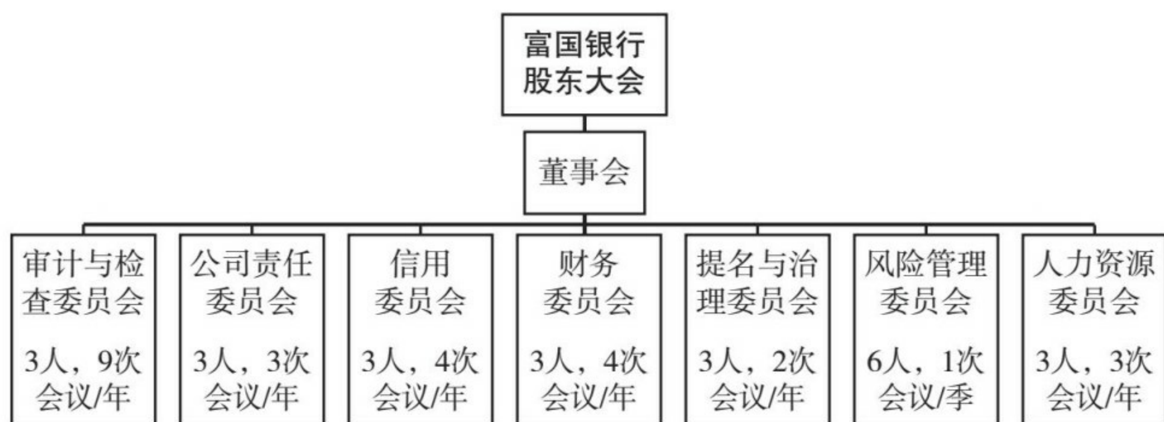


图2-2 富国银行组织框架

资料来源：富国银行官方网站（www.wellsfargo.com），中信银行整理

表2-1 富国银行董事会成员

姓名	性别	年龄	职务	任职（年）	专长或履历	管理经验
John G. Stumpf	男	61	主席，CEO	9	金融管理	金融机构
Cynthia H. Milligan	女	68	独立董事	23	高等院校	—
Susan G. Swenson	女	66	独立董事	21	通信领域	其他
Judith M. Runstad	女	70	独立董事	17	美联储前高管	金融机构
Susan E. Engel	女	68	独立董事	17	奢侈品经营	其他
Enrique Hernandez，Jr.	男	59	独立董事	12	内控安全	其他
Stephen W. Sanger	男	68	独立董事	12	罐装食品	其他
Lloyd H. Dean	男	64	独立董事	10	医疗健康	其他
John S. Chen	男	59	独立董事	9	无线通信	其他
Donald M. James	男	66	独立董事	6	建筑材料	其他
John D. Baker，II	男	66	独立董事	6	交通与地产	其他
Elaine L. Chao	女	61	独立董事	4	劳工部前秘书	其他
Federico F. Pena	男	68	独立董事	4	私募投资机构	其他
James H. Quigley	男	63	独立董事	2	网络公司	其他
Elizabeth A.Duke	女	63	独立董事	0	美联储前高管	金融机构

资料来源：富国银行官方网站（www.wellsfargo.com），中信银行整理

富国银行董事整体学历层次较高，7人具有硕士或MBA学历，6人具有法律学位，且均为大公司的高管或业内专家。14位独立董事专业领域几乎没有重叠，具体包括通信、奢侈品经营、医疗健康等。

（5）治理特点

第一，重视银行信用风险，设立信用风险委员会。其职能是：协助富国银行董事会监督银行政策和管理活动，衡量、监测并确定银行面临的信用风险。

第二，与其他先进银行相比，富国银行董事会成员专长多元化程度最高。董事会成员都是各个行业的专家，能够为银行多元化经营提供决策支持。

第三，重视独立董事的选拔与稳定性。独立董事平均任职期限超过10年，在我们选择的国际先进银行中居首位。稳定的董事会成员，有利于银行战略和企业文化的延续，以及银行的稳定发展。

2. 花旗集团

花旗集团成立于1998年，由花旗公司及旅行家集团（Travelers Group）合并而成，总部位于美国纽约，是集商业银行、投资银行、保险、共同基金、证券交易等业务于一体的金融集团。

（1）股权结构

截至2014年年底，花旗集团前两大股东是贝莱德集团（BlackRock Inc.，又称黑岩集团）和领航集团，分别持股6.53%和5.03%。前20名股东多为大型基金公司，合计持股33.33%，其他股东持股比例均低于5%。

（2）治理原则

秉承公司治理和道德行为的最高标准，确保言行一致，确保各项报告准确和透明，确保公司治理完全符合所在地法律、法规要求。

（3）组织框架

花旗集团实行单层组织框架，迈克尔·E·奥尼尔（Michael E. O'Neill）担任董事会主席，迈克尔·L·考贝特（Michael L. Corbat）担任CEO。董事会下设1个经营执行委员会和5个专业委员会，如图2-3所示。



图2-3 花旗集团组织框架

资料来源：花旗集团官方网站（www.citigroup.com），中信银行整理

（4）董事会成员

花旗集团董事会由14人组成，如表2-2所示。其中，独立董事12人，占比86%；女性董事3人，占比21%。平均年龄63.07岁，相对偏大。60岁以下董事4人，70岁以上董事3人，年龄结构有待优化。从整体服务年限上看，多数董事任职年限低于5年，仅1人任职时间超过10年。

表2-2 花旗集团董事会成员

姓名	性别	年龄	职务	任职（年）	专长或履历	管理经验
Michael E. O'Neill	男	68	董事会主席	3	金融管理	金融机构
Michael L. Corbat	男	54	董事，CEO	3	金融管理	金融机构
Judith H. Rodin	女	70	独立董事	11	大型基金会	其他
Robert L. Ryan	男	71	独立董事	8	医疗行业	其他
Anthony M. Santomero	男	68	独立董事	6	地方联储主席	金融机构
William S. Thompson	男	69	独立董事	6	金融管理	金融机构
Diana L. Taylor	女	60	独立董事	6	大型基金公司	金融机构
Ernesto Zedillo	男	63	独立董事	5	墨西哥前总统	其他
姓名	性别	年龄	职务	任职（年）	专长或履历	管理经验
Franz B. Humer	男	68	独立董事	3	医药与能源	其他
Joan E. Spero	女	70	独立董事	3	公共事务	其他
Gary M. Reiner	男	60	独立董事	2	信息技术	—
James S. Turley	男	58	独立董事	2	会计审计	金融机构
Duncan P. Hennes	男	58	独立董事	2	对冲基金	金融机构
Peter Blair Henry	男	46	独立董事	0	经济金融专家	—

资料来源：花旗集团官方网站（www.citigroup.com），中信银行整理

董事会成员专长包括金融、医疗、能源、信息技术等专业领域，多数董事具有大型金融机构管理经验（担任董事会主席，CEO或COO等），部分董事在非营利性组织、政府机构、监管机构从事过管理工作。董事会成员充分体现了专业多样性、地域多元性、管理经验综合性的特征。

（5）治理特点

第一，董事每年选举一次，人员变动频繁，平均任职年限为4.2年。这种模式的优势是可以及时调整董事会成员，完善董事会成员的专

长配置；其劣势是任职期限短，不利于董事熟悉公司战略和企业文化，不利于公司长期战略的制定与执行。

第二，重视员工企业文化培养，专门成立道德文化委员会。该委员会职能包括：评估日常管理是否有利于培养企业文化，确保每项重要决策都在向员工灌输花旗道德观和文化理念。具体工作包括：监督并形成花旗价值观；评估管理层在培养花旗价值观上的努力；评估员工对公司道德观和文化理念的认同程度；就员工的道德表现，建议人事和薪酬委员会奖优惩劣等。

3. 汇丰控股

汇丰控股有限公司成立于1991年，为汇丰集团的控股公司，总部设在英国伦敦。汇丰集团由香港上海汇丰银行经多年发展而成，是全球规模最大的银行及金融服务机构之一。

（1）股权结构

截至2014年12月31日，汇丰控股前两大股东分别为摩根大通集团和贝莱德集团，持股比例分别为6.73%和5.82%，其他均为持股比例小于5%的中小投资者。

（2）治理原则

按照所在地治理准则以最高标准治理企业，力争实现客户与机遇的有效对接，促进当地商业与经济繁荣，帮助人们实现理想。

（3）组织框架

汇丰控股的董事会实行单层组织框架，范智廉（Douglas Flint）担任董事会主席，欧智华（Stuart Gulliver）任行政总裁，董事会与管理层未完全隔离。董事会下设1个经营管理委员会和7个专业委员会，如图2-

4所示。

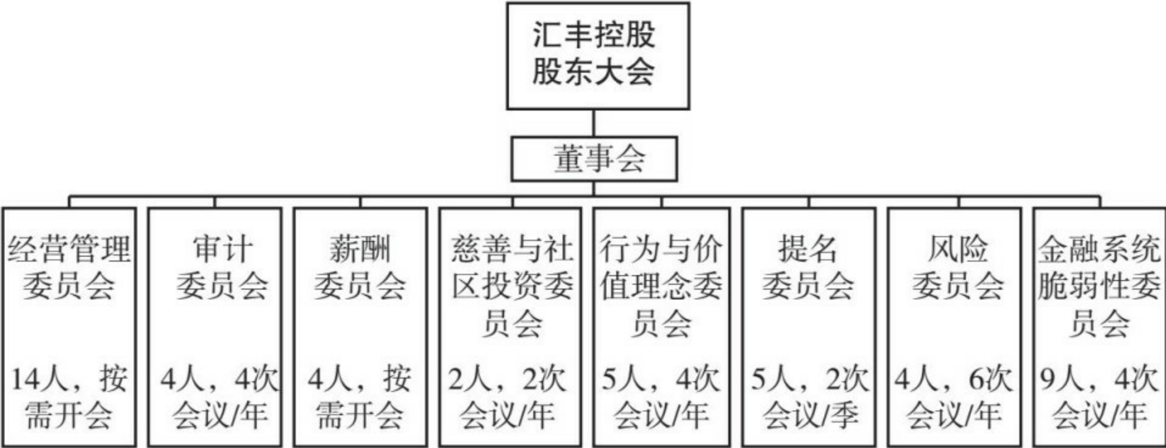


图2-4 汇丰控股组织框架

资料来源：汇丰控股官方网站（www.hsbc.com），中信银行整理

（4）董事会成员

汇丰控股的董事会由17人组成，如表2-3所示。其中，独立董事13人，占比76.5%；女性董事5人，占比29.4%。平均年龄59.3岁，整体年龄比富国银行和花旗集团董事会成员年轻。55岁以下董事4人，65岁以上董事4人。最年轻的董事48岁，最年长的董事73岁。年龄结构合理，代际分布均匀。平均任职时间为4年，稳定性相对较弱。

表2-3 汇丰控股董事会成员

姓名	性别	年龄	职务	任职（年）	专长或履历	管理经验
Douglas Flint	男	59	主席	5	会计审计	金融机构
Stuart Gulliver	男	55	行政总裁	4	金融管理	金融机构
Iain Mackay	男	52	财务董事	5	会计审计	金融机构
Marc Moses	男	56	执行董事	1	会计审计	金融机构
Phillip Ameen	男	67	独立董事	0	会计审计	其他
Kathleen Casey	女	48	独立董事	1	金融监管	金融机构
Safra Catz	女	52	独立董事	7	国际资讯	其他
Laura Cha，GBS	女	64	独立董事	1	金融监管	金融机构
Lord Evans of Weardale	男	56	独立董事	2	英国情报局前局长	其他
Joachim Faber	男	64	独立董事	3	金融管理	金融机构
Rona Fairhead，CBE	男	52	独立董事	11	工业、出版	其他
Sam Laidlaw	男	58	独立董事	7	国际能源事务	其他
John Lipsky	男	67	独立董事	3	IMF前高管	金融机构
Rachel Lomax	女	69	独立董事	7	英国政府事务	其他
Heidi Miller	女	62	独立董事	1	金融管理	金融机构
Sir Simon Robertson	男	73	独立董事	9	金融管理	金融机构
Jonathan Symonds，CBE	男	55	独立董事	1	金融管理	金融机构

资料来源：汇丰控股官方网站（www.hsbc.com），中信银行整理

汇丰控股的董事会成员，覆盖金融、出版、能源、资讯等行业，履历包括英国情报局前局长、IMF（国际货币基金组织）前高管、政府公关人员等，所有人员均具有高层管理经验。

（5）治理特点

第一，既追求股东利益最大化，也开始重视客户等相关方的利益。2014年设立行为与价值观委员会，负责监督经营过程中的公正性、公平性和透明性，具体职责包括：确保对待客户公平、公开；确保雇员对当

地社区负责、热心；能够公平对待其他相关人士。2015年成立慈善与社区投资委员会，指导并监督公司的慈善和社区投资活动，服务于公司平稳经营。

第二，由英国情报局前局长牵头成立金融系统脆弱性委员，密切关注金融系统性风险。该委员会的主要职责是：通过监督内部控制体系、工作流程，评估汇丰控股、英国及世界金融体系是否存在金融犯罪或职权滥用的空间。具体工作包括：监督有关洗钱、制裁、恐怖主义融资等问题，建立适当的制度体系，确保公司经营符合监管要求。

第三，重视女性董事的作用，并将改善董事性别比例写入工作规划中。按照规划，2015年汇丰控股要实现女性董事占比25%（截至本书稿完成，已实现），2020年占比30%的目标。

第四，外部专家广泛参与专业委员会。其中，慈善委员会由2名董事和多名外部专家组成；金融系统脆弱性委员会由4名独立董事和5名外部专家组成。这种模式可弥补董事在技术操作层面的不足，有利于提升专业委员会决策的精准度。

4. 瑞银集团

瑞士联合银行集团成立于1998年，由瑞士联合银行及瑞士银行集团合并而成。瑞银集团是著名的金融服务企业，是世界最大的资产管理企业和投资担保银行之一。

（1）股权结构

截至2013年年底，瑞银集团前四大股东是英国Chase Nominees公司、新加坡政府投资公司（GIC Private Limited）、美国证券存管信托公司（DTC）和英国Nortrust Nominees公司，分别持股11.73%、6.39%、5.89%和3.75%。大股东合计持股27.76%，其他股东持股比例均

小于3%。

（2）治理原则

确保公司的运营与管理符合瑞士法律、法规要求，同时符合纽约证券交易所的相关规定。

（3）治理构架

瑞银集团实行单层组织框架，决策层与管理层完全隔离。阿克塞尔·A· 韦伯（Axel A. Weber）担任集团董事会主席，不参与集团经营管理。塞尔吉奥·P·埃莫提（Sergio P. Ermotti）担任集团CEO，不担任集团董事。董事会按需开会，每年不少于6次会议。除执行委员会以外，瑞银集团董事会还下设5个专业委员会，分别是审计委员会、公司文化与责任委员会、提名与治理委员会、人事薪酬委员会和风险委员会，如图2-5所示。

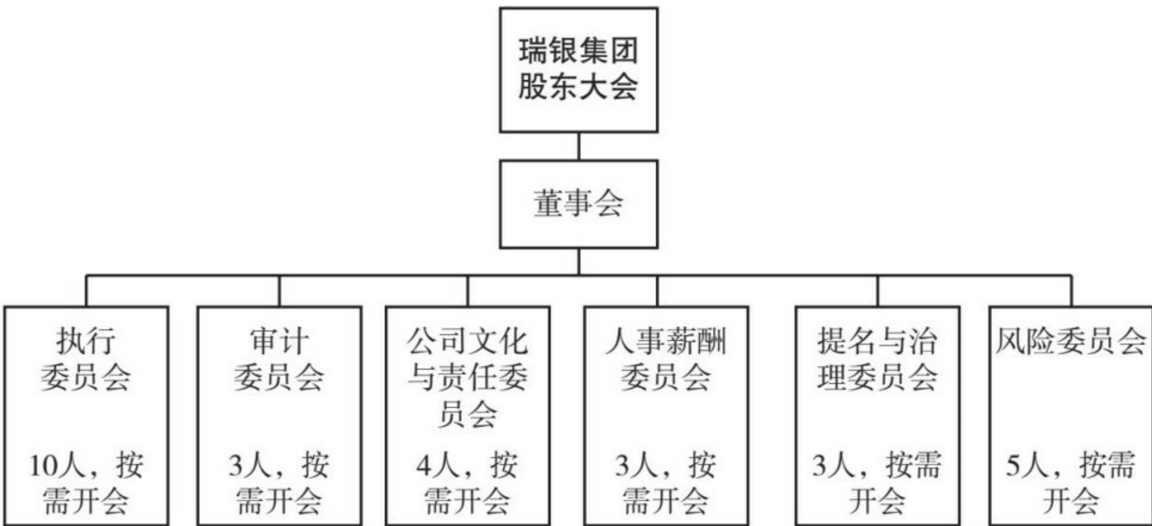


图2-5 瑞银集团组织框架
资料来源：瑞银集团官方网站（www.ubs.com/global），中信银行整理

（4）董事会成员

瑞银集团董事会由11人组成，如表2-4所示。其中，独立董事10

人，占比90.9%；女性董事2人，占比18.2%。平均年龄60岁，按照50岁、60岁和70岁年龄段成员分布均匀，年龄结构相对合理。每届董事任期为1年，平均任职期限为5.3年。

表2-4 瑞银集团董事会成员

姓名	性别	年龄	职务	任职（年）	专长或履历	管理经验
Axel A. Weber	男	58	主席	3	金融管理	金融机构
Michel Demaré	男	59	副主席，独立董事	6	基础设施	其他
David Sidwell	男	62	独立董事	7	金融管理	金融机构
Reto Francioni	男	60	独立董事	2	金融管理	金融机构
Ann F. Godbehere	女	60	独立董事	6	服装、健康	其他
Axel P. Lehmann	男	56	独立董事	6	金融保险	金融机构
Helmut Panke	男	69	独立董事	11	汽车	其他
William G. Parrett	男	70	独立董事	7	会计审计	其他
Isabelle Romy	女	50	独立董事	3	法律	其他
Beatrice Weder di Mauro	男	50	独立董事	3	教育与研究	—
Joseph Yam	男	67	独立董事	4	金融监管	金融机构

资料来源：瑞银集团官方网站（www.ubs.com/global），中信银行整理

瑞银集团独立董事专长覆盖面广泛，包括服装、汽车、基础设施等行业，多数董事都曾在大型机构担任过董事会主席、CEO或COO等职务。董事会成员学历层次较高，11名董事中，3人具有博士学位，1人具有MBA学历。

（5）治理特点

第一，董事会结构简洁，决策高效。在我们选择的先进银行中，瑞银集团董事会成员最少。各专业委员会按需开会，对会议的次数不做具体要求。

第二，董事会成员地域多元化特征显著。11名董事分别来自瑞士、英国、德国及中国香港等6个国家或地区。来自不同地域的董事参与决策，使瑞银集团在全球各区域的业务更贴近当地需求。

三、德日银行治理模式

德日银行治理模式主要盛行于大陆法系国家，因此又被称为“大陆模式”，代表国家是德国和日本。

（一）公司治理模式的特点

1. 组织框架

传统德日银行多采用双层组织框架，股东大会下设董事会和监事会。董事会负责公司运营管理，监事会具有重大事项的决策参与权和监督权，如图2-6所示。

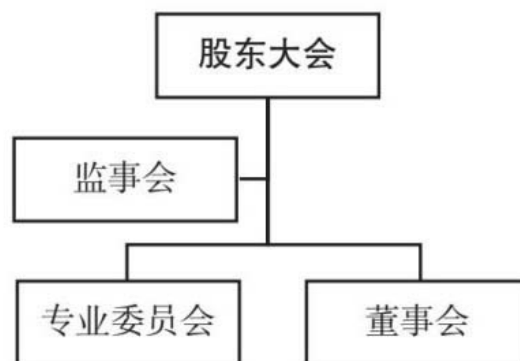


图2-6 传统德日银行的组织架构

2. 董事会成员

在德国，银行监事会行使英美治理模式中的董事会职能。监事会成员由员工和股东选举产生，平等参与公司运营决策，体现共同治理的理念。传统的日本银行不设独立董事，董事会成员多由银行内部高管担任，决策层与执行层结合在一起。

3. 经营管理层

德日银行治理模式中，经营管理由董事会承担，负责人是首席执行官。董事会负责执行股东大会决议，并就集团战略方针的制定和贯彻执行等活动向监事会报告。董事会设首席运营官、首席财务官、首席风险官等高级管理职位。具体来看，德国实行双CEO制度，由两人共同担任CEO。传统的日本银行实行单一CEO制度，经营层主要由控股股东确定的执行董事组成。

4. 管理层约束

德日银行治理模式关注中长期发展，股价波动对银行的经营管理影响较小。股东相机干预银行治理，对管理层形成约束。当公司盈利情况良好时，大股东不过问公司经营；当公司盈利下降时，大股东向管理层提出问题及具体的改进要求；如果经营状况继续恶化，则施加强有力的干预，方式包括召开股东大会或董事会更换管理层。

5. 股权结构

在德国和日本，法人交叉持股是银行股权结构的重要特征。交叉持股包括两种常见形态：一种是通过建立母子公司形成的垂直持股方式；另一种是通过组建合资公司形成的环状持股方式。法人企业既是银行的股东，又是银行的客户，两者的联系更为密切和稳固，在一定程度上结成了相互依存、渗透、制约的“命运共同体”。大股东以选派董事或监事的方式参与公司治理。

（二）德日银行公司治理典型案例

1. 德意志银行

德意志银行于1870年成立，总部设在德国法兰克福。德意志银行是

一家全能银行，也是世界上的主要金融机构之一。

（1）股权结构

德意志银行的大股东都是机构投资者。截至2013年年末，机构投资者持股占81%，个人持股占19%（其中雇员持股占11%，其他个人持股占8%）。

（2）治理原则

致力于提升和强化股东、消费者、雇员及一般社会公众的信任度。以国际化标准进行有效的公司治理，力争做到“与投资者保持良好关系，管理层与监事会有效合作，执行与绩效挂钩的薪酬体系，履行透明和及时的报告制度”四方面工作，实现负责任、价值驱动和有效控制的治理效果。

（3）组织框架

德意志银行监事会地位较高，在形式上相当于英美治理模式中的董事会。监事会下设执行董事会和7个专业委员会，每个专业委员会均由职工监事和外部监事共同组成。除风险委员会和提名委员会以外，其他专业委员会中职工监事委员占比均超过50%，例如仲裁委员会和审计委员会中职工监事委员占比分别为57%和55%，如图2-7所示。

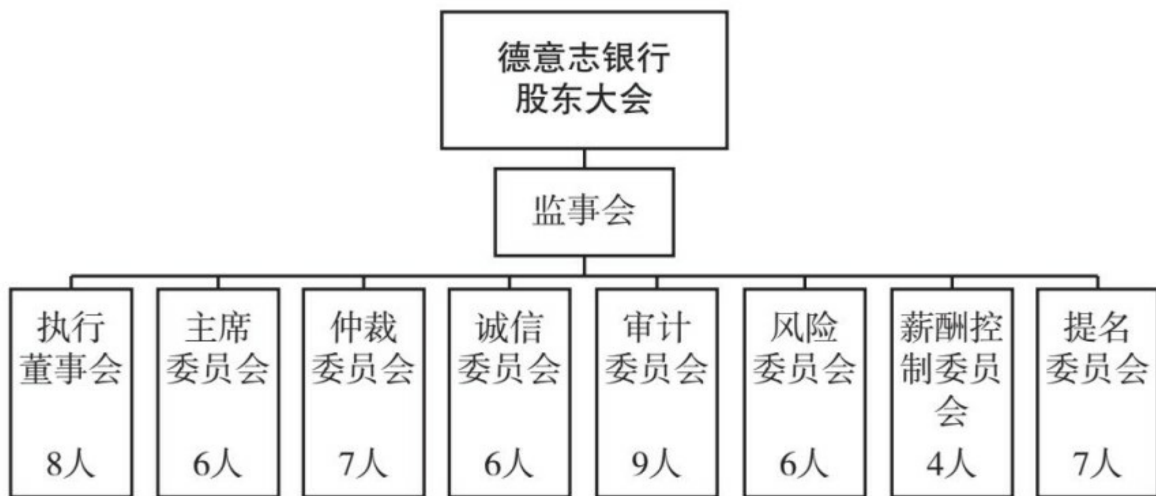


图2-7 德意志银行组织框架

资料来源：德意志银行官方网站（www.db.com/ir），中信银行整理

（4）监事会人员

德意志银行监事会由20人组成，其中，职工监事10人，外部监事10人，各占50%；女性监事7人，占比35%。监事会成员平均年龄57.6岁，相对年轻；平均任职期限为4年，监事会成员稳定性较差，如表2-5所示。

表2-5 德意志银行董事会成员

姓名	性别	年龄	职务	任职（年）	专长或履历	管理经验
Dr. Paul Achleitner	男	63	监事会主席	3	金融投资	金融机构
Alfred Herling	男	59	职工监事	7	金融管理	金融机构
Frank Bsirske	男	63	职工监事	2	服务业工会	其他
John Cryan	男	55	职工监事	2	投资咨询	金融机构
Dina Dublon	女	62	外部监事	2	金融管理	金融机构
Katherine Garrett-Cox	女	48	外部监事	4	投资基金	金融机构
Timo Heider	男	40	职工监事	2	工会	其他
Sabine Irrgang	女	53	职工监事	2	人力资源	其他
Prof. Dr. Henning Kagermann	男	68	外部监事	15	通信	其他
Martina Klee	女	53	职工监事	7	金融管理	金融机构
Peter Löscher	男	58	外部监事	3	生物医疗	其他
Henriette Mark	女	58	职工监事	12	金融投资	金融机构
Louise M. Parent	女	65	外部监事	1	法律、快递	其他
Gabriele Platscher	女	58	职工监事	12	投资咨询	金融机构
Bernd Rose	男	48	职工监事	2	投资咨询	金融机构
Rudolf Stockem	男	59	职工监事	3	贸易协会	其他
Stephan Szukalski	男	48	职工监事	2	金融业工会	其他
Dr. Johannes Teyssen	男	56	外部监事	7	公用事业	其他
Georg F. Thoma	男	71	外部监事	2	法律	—
Professor Dr. Klaus R ü diger Tr ü tzschler	男	67	外部监事	3	教育	—

资料来源：德意志银行官方网站（www.db.com/ir），中信银行整理

德意志银行监事会成员学历层次较高，1人具有博士学历，7人具有硕士或MBA以上学历。外部监事专长包括通信行业、公共事业等多个领域。职工监事多为金融行业、贸易协会、服务行业的工会领导，或具

有人力资源管理背景。

（5）治理特点

第一，突出共同治理理念。强调银行的经营目标首先是要履行其社会义务，之后才是服务于股东。工会力量强大，职工监事占比过半，在公司决策中具有与股东方相同的发言权。

第二，对监事的要求比较高。监事要掌握多种专业知识，同时还要具有管理技能和实践经验。

第三，设有主席委员会。主席委员会由监事会主席领导，位列7个专业委员会之首，负责向管理层问询经营活动、讨论监事会的各项决议和对高管人员的表现出具评估意见，调整或终止高管人员任期和养老金计划。

第四，设有仲裁委员会。在高管人员任命和召回表决未达2/3多数时，仲裁委员会将向监事会提交人事任免议案。

2. 瑞穗金融集团

瑞穗金融集团成立于2003年1月，由第一劝业银行、富士银行和日本兴业银行合并而成。主要从事银行、证券、保险和基金等多种金融业务，是世界著名的综合型金融控股集团。

（1）股权结构

截至2014年8月月末，瑞穗金融集团前四大股东分别为日本信托服务银行、日本信托银行、纽约梅林银行和摩根大通集团，持股比例分别为4.36%、3.85%、2.88%和1.86%。第5~10名股东均为日本信托服务银行的信托账户。

（2）治理原则

秉承诚信和正直的理念，为全球客户提供最高品质的金融服务；持续提高公司知识水平，帮助客户塑造未来。

（3）组织框架

2014年6月以前，瑞穗金融集团采用典型的双层组织框架，董事会与审计委员会平行运作，董事会受审计委员会监督，由高管人员组成，决策与执行机构交织在一起，如图2-8所示。

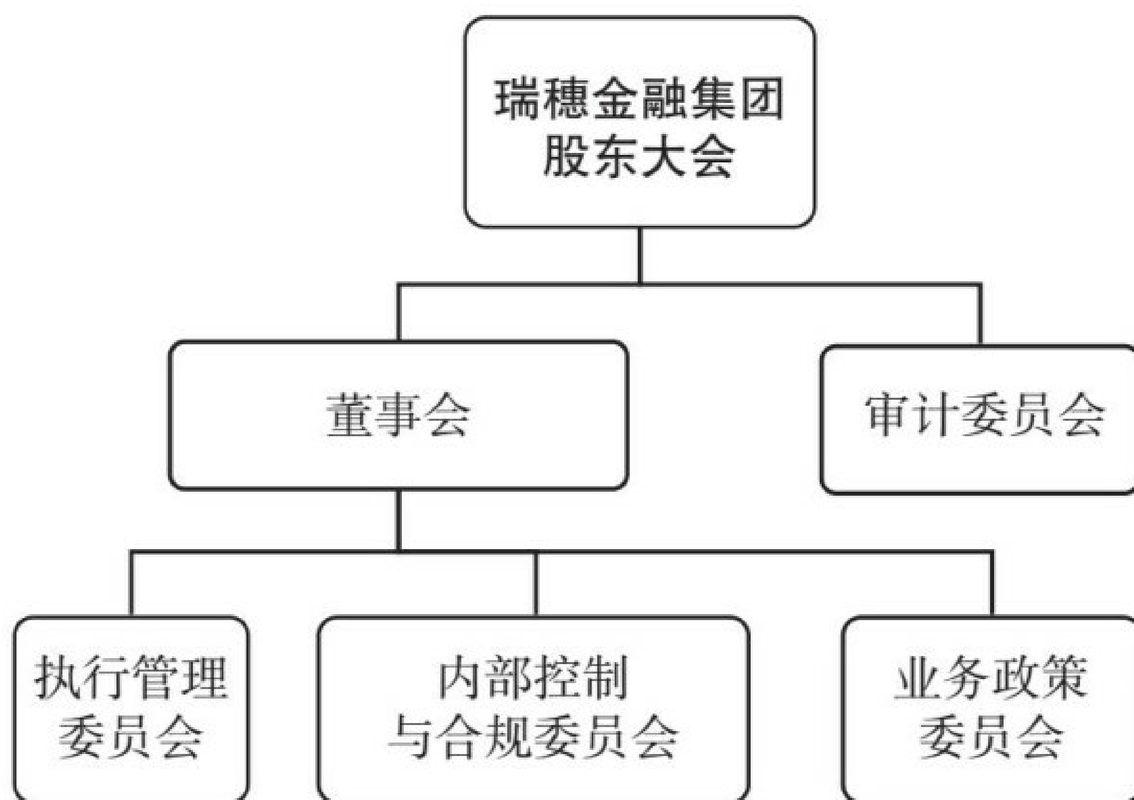


图2-8 瑞穗金融集团组织框架（改革前）

资料来源：道客巴巴（www.doc88.com），中信银行整理

通过充分调研和综合评估，瑞穗金融集团于2014年6月调整为单层组织框架，如图2-9所示。

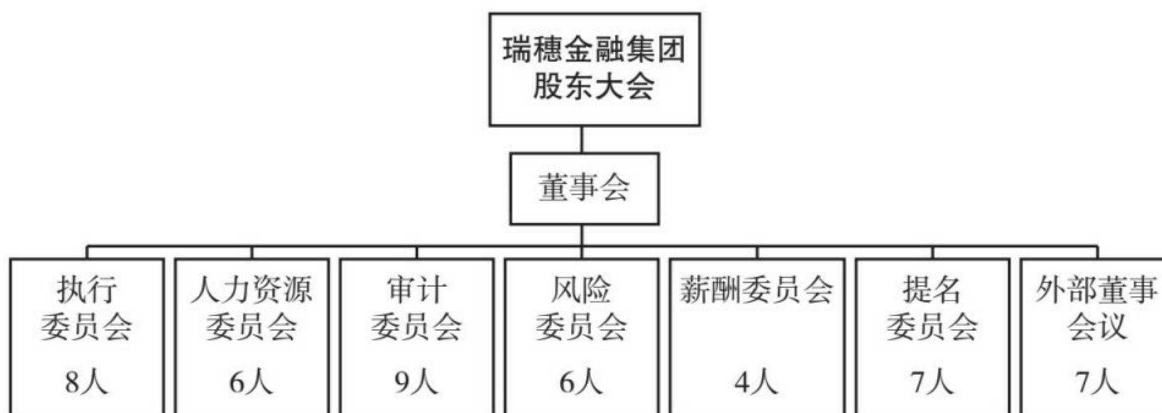


图2-9 瑞穗金融集团组织框架（改革后）

资料来源：瑞穗金融集团官方网站（www.mizuho-fg.co.jp），中信银行整理

瑞穗金融集团董事会认为，新组织框架具有以下优势：第一，管理层可以提高决策和执行效率。董事会更专注于政策制定与监督等基本工作。第二，通过专业委员会，实现权力制衡；引入独立董事，充分利用外部观点，实现决策的客观、适当与公正。第三，权责明晰，使公司经营目标、面临的挑战等基本问题更为明确。第四，新治理体系与全球多数系统重要性金融机构保持一致。

（4）董事会成员

瑞穗金融集团董事会由13人组成，如表2-6所示。其中，执行董事5人，独立董事6人，内部非执行董事2人。董事会成员平均年龄65岁，相对偏大。受2014年公司治理结构调整的影响，董事会成员平均任职年限仅为3.2年。6名独立董事的平均年龄74岁，明显偏大。独立董事专长涵盖能源、汽车、电器等行业，履历包括公司前董事会主席、高等法院前法官、前经济大臣等。

表2-6 瑞穗金融集团董事会成员

姓名	性别	年龄	职务	任职（年）	专长或履历	管理经验
Yasuhiro Sato	男	63	主席，CEO	6	金融管理	金融机构
Yasunori Tsujita	男	59	副主席	1	金融管理	金融机构
Ryusuke Aya	男	55	执行董事	1	金融管理	金融机构
Junichi Shinbo	男	54	执行董事	1	金融管理	金融机构
Koji Fujiwara	男	54	执行董事	1	金融管理	金融机构
Hideyuki Takahashi	男	58	非执行董事	1	金融管理	金融机构
Nobukatsu Funaki	男	56	非执行董事	1	金融管理	金融机构
Akihiko Nomiyama	男	81	独立董事	8	能源、矿物	其他
Mitsuo Ohashi	男	79	独立董事	10	银行、保险	金融机构
Takashi Kawamura	男	76	独立董事	1	电器行业	其他
Tatsuo Kainaka	男	75	独立董事	1	高等法院前法官	—
Kanemitsu Anraku	男	74	独立董事	8	汽车行业	其他
Hiroko Ota	女	61	独立董事	1	前经济大臣	—

资料来源：瑞穗金融集团官方网站（www.mizuho-fg.co.jp），中信银行整理

（5）治理特点

第一，由传统的德日公司治理模式，向英美治理模式转变。从形式上看，公司决策权转移至董事会专业委员会，经营权由董事会执行委员会负责，权责更加明晰。

第二，独立董事首次被引入决策层，非执行董事占多数。而女性董事占比过低，与欧美先进银行董事会相比具有较大差距；外部董事的年龄过大，思维多为传统的德日治理模式，对落实英美模式治理理念的贡献存疑；交叉持股和股权集中程度未有实质性改变，独立董事无法代表中小投资者利益，股价对管理层约束依然较弱。

第三，组建外部董事会，发挥独立董事能力。外部董事会的主要功能是服务于向英美治理模式的转变，便于执行董事与外部董事找准定

位。它由外部董事、公司CEO及其他高管参与，以自由论坛的形式举行会议。通过董事之间的交流，加深外部董事对瑞穗金融集团的了解，分享各自的管理经验。

四、国际先进银行治理模式评鉴

英美治理模式与德日治理模式各有优劣，两者的兴衰与英美和德日经济的沉浮密切相关。近年来，在经济全球化的背景下，这两种银行公司治理模式呈现出相互借鉴、日渐趋同的态势。

（一）两种治理模式的优劣势分析

（1）传统英美治理模式的优势是资本市场发育完全，融资成本相对较低；更强调保护投资者的利益，能够有效推动企业间并购及企业重组，推动本国经济及国际经济的发展。而它的劣势是过于关注短期盈利目标，对资本投资、中长期产品研发等战略问题重视程度不够；机构投资者频繁交易，收购与反收购、兼并与反兼并活动活跃，影响管理层的稳定性。

（2）传统德日治理模式的优势是关注银行中长期发展，经营战略相对稳定；法人交叉持股，银行控制权较为稳定。而它的劣势是股价表现对管理层影响较小，“用脚投票”［“voting with their feet”，此词源于股市，最早由美国经济学家查尔斯·蒂伯特（Charles Tiebout）提出］效果不显著；银行与企业交叉持股，容易形成内部人控制。

（二）两种治理模式发展趋同性

（1）重视保护股东权利

近年来，各主要发达国家纷纷更新银行治理准则，以制度形式保障股东权利。例如，银行应提前披露股东大会召开的信息，股东大会拟决议事项应事先告知股东，投资者在股东大会的质询权利应受到尊重等。

（2）认可英美公司治理准则

英美治理模式中，董事和董事会是银行治理的核心。英美银行治理准则中关于董事诚信履行职责、董事利益冲突规制、保持董事会（监事会）的独立性等理念已逐步得到日本、德国等传统大陆法系国家的赞同。例如，德国《上市公司治理规则》明确规定：监事会成员不得追求与银行利益相冲突的一己私利。

（3）认可外部董事制度

德国银行虽无“独立董事”，但设有外部监事，作用等同于独立董事。新的《日本商法典》允许企业自主选择：或者继续保留监事会，或者取消监事会，改为在董事会中设立审计委员会。瑞穗金融集团已据此在治理结构上做出重要调整。

（4）激励机制

近年来，主要发达国家银行的激励机制日渐趋同。基本原则可以概括为：在保证充分吸引董事、高层管理人员成功经营的前提下，使其报酬中的相当大一部分具有风险性及变动性。例如，以股票期权等金融工具激励董事、高层管理人员，使其个人利益同公司长远利益相一致。

---

1. 蔡清而。银行公司治理研究［D］. 厦门：厦门大学，2006：31.

第三章
国际先进银行风险管理比较研究

2008年国际金融危机以来，全球金融市场动荡、商业丑闻层出不穷，给商业银行经营带来了巨大的压力，风险管理受到普遍重视。为此，我们总结了当前全球银行业风险管理的发展特点，选取花旗集团、德意志银行、巴克莱银行和瑞穗金融集团4家国际先进银行，对其风险管理最新战略进行研究。

一、全球银行业风险管理现状

在后金融危机时代，风险管理普遍成为银行管理层的工作核心，各机构致力于重塑其风险管理框架。据安永会计师事务所2013年对全球来自36个国家76家重要银行机构（集团）的调研显示，大多数银行依据IIF（国际金融协会）提出的行业最佳做法建议在改变风险治理框架上取得了重大进展：董事会花费在风险治理上的时间大幅增加，治理能力通过培训或改变成员结构的方式得到加强；首席风险官的作用和影响不断提升。与此同时，风险管理工作也面临诸多挑战。

（一）风险文化受到重视，但文化融入仍具挑战

金融危机和几起影响极大的商业行为丑闻爆发后，各银行纷纷重视风险文化建设，认为机构的董事会、领导团队及业务部门就风险文化达

成共识对于改变、监督及管理机构行为至关重要。其中，强化风险管理角色和职责、加强关于风险价值和预期的沟通培训、加强风险管理问责是文化建设中最重要的3项内容。“主动型风险文化”成为议题，即风险文化的贯彻落实要从顶层设计开始，自上而下地通过及时、透明的沟通、培训、协作及清晰的风险管理次序传达到组织机构各个层级。以风险价值和风险预期为核心开展内部沟通培训及确定清晰的风险偏好被认为是加强风险文化建设的最有效工具。

如何将风险文化融入实施不同方法、处于不同市场环境下的各业务部门的运作模式中是文化建设所面临的挑战。这主要包括平衡以销售为导向的前台文化和以风险为本的文化冲突，为风险识别和风险问责机制构建强大的数据和系统支持等。

（二）风险偏好占据重要地位，但执行落实仍是难题

一个有效的、表述清晰的风险偏好被视为风险管理的重要组成部分，有效的风险偏好框架能够对一系列业务决策产生影响，包括资源配置、新的业务机会、流动性和资本规划。除此之外，就风险指标的选取，多数银行已达成共识，集团层面常选用资本比率、集中度限制、资本充足率、融资和流动性措施等定量指标；业务层面则多通过各种限制措施来实施风险偏好。

总体来看，大多数银行已经至少在机构或集团层面将风险偏好陈述落实到位，但如何将风险偏好有效贯彻落实到执行层面，确定难以量化的风险并将风险偏好作为一个风险管理工具，在目前来说仍是难题。

（三）全面风险管理受到重视，但亚太地区覆盖率较低

全面风险管理（ERM）是指对银行在经营过程中面临的风险进行全面、有效的识别、计量、检测和控制，通过发掘不同风险间的相关性识别潜在风险。各地监管机构大力推进全面风险项目的建设。根据德勤会计师事务所《全球风险调查报告》统计，该项目近几年在金融机构得到广泛应用。2012年，在北美、欧洲及亚太地区，近62%的金融机构已经实施全面风险管理建设，较2010年上涨10个百分点（如图3-1所示），北美地区覆盖率最高，亚太地区最低；覆盖率高的企业主要集中在业务种类复杂的综合性金融机构。

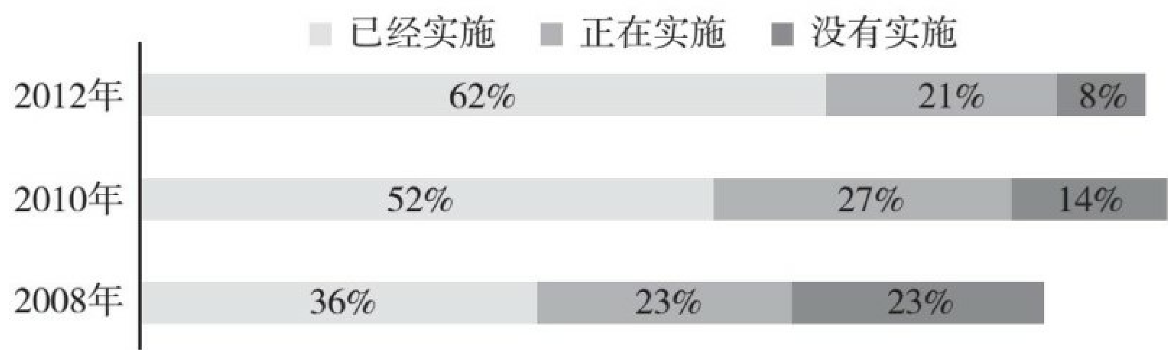


图3-1 ERM项目实施情况

资料来源：Deloitte.Global risk management survey: setting a higher bar

（四）首席风险官地位提升，但仍需进一步与业务部门展开合作

近几年各大银行做出的一个最重要的结构性改进是在集团层面设立首席风险官，以此明确和提高风险管理部门的重要性。调查显示，与危机前相比，首席风险官的风险管理职能享有更高的地位和更大的独立性，他们通常参与战略决策的整个过程，风险团队的规模不断扩大，其与监管机构和业务部门的沟通能力显著增强。其中，80%以上的受访机构将首席风险官的角色与创收责任分开以确保其独立性，同时建立首席风险官直接向CEO或风险管理委员会汇报的通道。

但首席风险官面临的一大挑战是如何寻求合适的方式与业务部门展

开有效合作。首席风险官发挥着在全机构内提倡风险管理的领导作用，如何在保持独立性的同时与业务部门进行有效沟通合作是这一职位的重要任务。

（五）流动性风险依然是重点，但声誉风险和操作风险关注度有所提升

鉴于金融危机以来所获得的经验与教训和《巴塞尔协议Ⅲ》的流动性监管要求，流动性风险依然是当前银行高级管理层和董事会的首要议题，其治理职能开始由从资产负债委员会负责逐渐转向由资产负债委员会负责或风险/执行委员会共同负责。

除此之外，欧美地区几起影响极大的商业丑闻使得声誉风险和操作风险关注度有所提升，如图3-2所示。操作风险关注度由2012年的22%上升至2013年的41%，声誉风险首次进入前十大主要关注问题。此外，根据英国*Operational Risk and Regulation*杂志2012年对全球主要金融机构的调查显示，78.6%的受访者表示，董事会定期讨论有关金融操作风险的议题；86%的受访者表示，高级管理层经常参与金融操作风险的管理，可见金融机构已经对操作风险管理日渐重视。

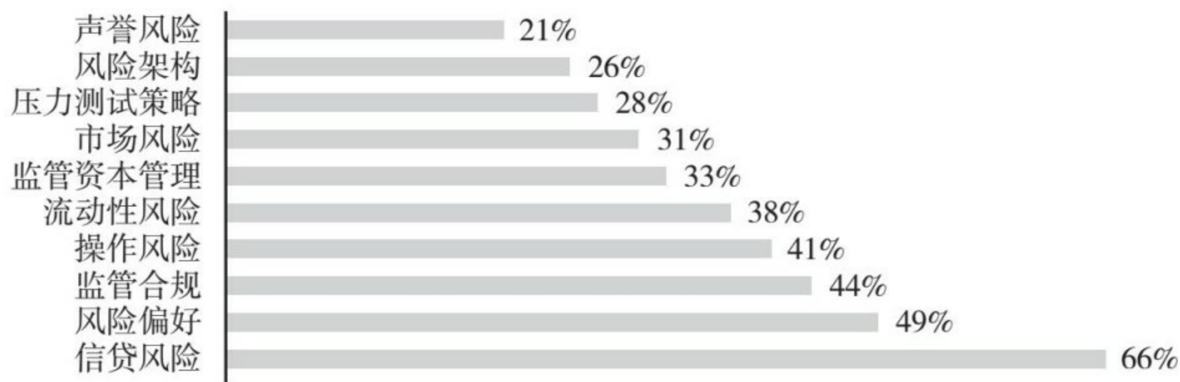


图3-2 2013年多数首席风险官关注的主要问题

注：总比例不等于100%，每名受访者可选择5个领域。

资料来源：E&Y.Remaking financial services:risk management five years after the cris

（六）压力测试成为重要工具，但自动化需求不断提高

随着银行董事会和管理层致力于将风险偏好整合于业务规划之中，压力测试正在成为一个越来越重要的工具，各银行纷纷努力改进压力测试的方法和框架，试图将压力测试的结果与业务规划和压力极限设定相联系，如图3-3所示。推动压力测试整合，采用通用资产负债表，针对不同风险类型进行压力测试是当前各家银行面临的一项核心任务。

但改善压力测试也面临管理工具自动化的挑战，将数据提取和加总由人工转向自动化是未来压力测试的发展方向。

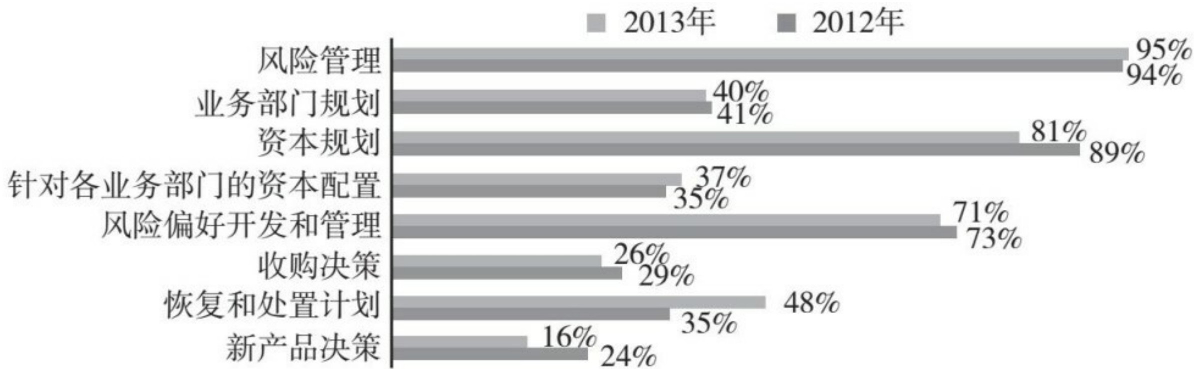


图3-3 纳入压力测试的领域

资料来源：E&Y.Remaking financial services:risk management five years after the cris

二、国际先进银行风险管理动向探析

（一）美国：花旗集团

花旗集团是商业银行向金融控股集团转型的典型代表，而资产证券化产品就是其典型的“产品转型”成果。花旗集团在资产证券化市场中的全面投入，是“机构转型”与“产品转型”这两股时代变革潮流最终融汇的

典型案例。为了分享资本市场的高额收益，花旗集团积极开展针对资本市场投资机构的杠杆授信业务，这一举动使得集团在次贷危机爆发后深陷囹圄。2009年，花旗集团市值缩水高达98%，往昔的金融巨擘不复存在。为了摆脱困境，花旗集团于2011年重新调整经营战略，最重要的举措便是积极构建职能独立的风险管理体系。

1. 风险管理文化

花旗集团的风险文化基于“共担风险，人人有责”的信条，强调“共担风险”是要求将风险工作落实到业务部门实践中，培养全行风险管理意识。

在此指导下，2011年花旗银行确立了全面风险管理指导原则：①用一个普通风险资本模型评估风险；②与业务战略相一致的风险承受能力；③通过一个共同框架管理风险的问责；④风险决策建立在透明、准确和严谨的分析基础之上；⑤专业、高度权威和独立的风险管理人员；⑥授权风险管理者做出决策。

2. 风险管理架构

花旗集团全球风险管理系统（如图1-5所示）是建立在以首席风险官为核心、三个维度划分为脉络的综合管理架构，其主要有以下特点：

（1）一个核心

全球风险管理系统在集团层面设立首席风险官，首席风险官参与战略决策的整个过程并独立履行整个机构的风险管理工作。其主要职责包括设定风险管理、测定和汇报的基本准则，监督全集团的风险识别与评估，向CEO汇报风险管理工作并与各业务部门及监管机构展开合作。

花旗集团还根据业务、产品和区域分别设有二级风险官，主要负责

各自板块的实际风险管理工作，并向首席行政总裁汇报。

（2）三个维度

花旗集团将整个风险管理系统划分为三个维度：业务、区域和关键产品。

业务维度主要建立在集团业务单元制基础上，由包括私人银行在内的4个主要业务板块构成，各板块均设有专司风险决策的业务首席风险官。业务首席风险官主要负责各自板块内风险容忍度和交易审核，相互之间独立，共同对首席风险官负责。

为了配合花旗集团全球化战略，集团还设置了区域首席风险官，专门负责亚洲，欧洲、中东和非洲，拉丁美洲的风险管理。区域首席风险官统管各区域内的风险，负责与集团在该区域内业务部门主管和监管人员的沟通合作。

为了进一步强化关键领域的风险管理工作，花旗集团新设产品风险总监，主要监管基础信贷、市场和房地产风险。产品风险总监利用自身专长，依据产品分类进行跨区域、跨部门的产品风险监管，目的是保证业务和区域首席风险官可以更好地专注于日常风险管理和业务流程。

3. 风险管理创新

为了配合业务战略调整和强化风险管理的指导思想，花旗集团在风险管理领域进行了多方面创新。

（1）构建新产品风险审查机制

花旗集团重新构建新产品风险审查机制，及时识别、评估新产品的风险状况，以此确保产品发布后审批、内控等工作准确无误，如图3-4所示。

新产品审批委员会主要面向集团中机构客户板块新推出的产品、服务和复杂交易，目的是通过前期预警系统识别、评估以规避可能性的风险损失，如声誉风险、特许经营风险等。该部分审查项目包括法律、银行监管、风险、合规、会计政策、产品控制和巴塞尔政策分析等。



图3-4 新产品审查框架

消费者产品审批委员会负责全球消费者银行推出的新产品、服务和销售渠道的风险审批。在全球风险管理框架下，在各地理区域分别设置子委员会，监控各自创新产品的风险状况，更高一级的全球消费者产品审批委员会则对整体进行统筹安排，重点关注反洗钱风险和相关跨界风险。

投资产品风险审批委员会下设制造产品审批委员会和销售产品审批委员会，共同负责由花旗集团制造和销售的零售投资产品。前者监管对象主要是由集团制造，面向个体投资者或第三方零售部门销售的新产品；后者则主要是由集团承销的新产品和服务。

（2）推出支付风险管理工具

花旗支付风险管理作为花旗银行首先推出的新型支付创新工具，可以在支付周期的各个环节帮助企业进行交易监督，提供交易风险评估及预警，全面掌握支付动态信息，从而有效地降低交易欺诈风险及进行风险防范的成本。

首先，该工具通过整合跨国家、跨货币的支付数据及支付方式和收款方的信息，建立了客户的常规支付活动模式，对于那些异乎寻常的交易提出预警；此外，该工具还提供了非常方便的细分数据浏览功能及定

制化的报告，帮助用户便捷、有效地使用数据。

其次，该工具还能方便地接入CitiDirect®BE平台，该平台是花旗集团面向机构客户开发的下一代协作式网上银行平台，这个平台除了具有传统的交易管理和报告功能之外，还提供一系列种类多样的新功能，包括花旗电子银行账户管理、复杂分析、用户自创内容、媒体/影像频道等多项功能。

（二）德国：德意志银行

德意志银行是一家典型的全能型银行，也是德国最大的商业银行。为了应对瞬息万变的全球宏观经济、适应日益严格的金融监管、缓解低利率对银行业的冲击，2012年，德意志银行全面实行“2015+”战略规划，旨在通过搭建全球银行业架构和企业全面风险管理框架，实现银行“以客户为中心”的战略转型；在全球化发展的同时，保证低风险的稳健经营。由此，德意志银行在风险管理方面进行了卓有成效的变革。

1. 风险管理文化

德意志银行的风险管理文化主要体现为两点：一是稳健性经营；二是独立性操作。

（1）稳健性经营

与其他德国大型商业银行一样，德意志银行风险管理文化的特点之一是更注重对风险的防范。德意志银行不盲目追求资产规模的扩张，对风险管理注重监控一些核心指标，比如资产坏账比例、风险调整后的资本收益率（RAROC）、资产收益率（ROA）、股本收益率（ROE）等；在经营管理方面，比如分行、支行的业绩考核或者业务创新，都是

以风险控制为基础的；对目标客户的选择更注重客户的资信，而非数量，尽可能地争取优质客户并与之开展业务合作。

（2）独立性操作

德意志银行管理的原则是保持风险控制的独立操作：既独立于市场研发，也独立于其内部审计和程序控制。具体来讲，其率先创立了跨越全球的风险组织结构。德意志银行为保证全行业务的有效运营，在理事会下设集团执行委员会，作为行政最高管理机构，在集团执行委员会与具体业务部门之间设立部门管理委员会，由银行集团派两名高级主管作为领导，负责各自区域内的风险管理和控制；对国外分支机构委派风险稽核人员进行风险监控，并建立全球性的风险管理网络。

2. 风险管理架构

为了配合集团“2015+”风险战略的实施，德意志银行于2013年重新构建了全面风险管理架构，如图3-5所示。

全面风险管理的5个基本原则：①董事会把整个集团作为一个整体进行全面的风险管理和监督，监事会定期监察风险情况；②集团风险管理委员会负责管理和控制风险；③协同管理组织内部所有相关层面的信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险和交易风险；④紧密联系全球风险管理部门的组织结构与业务部门的组织结构；⑤风险管理的职能自成体系，独立于业务部门。

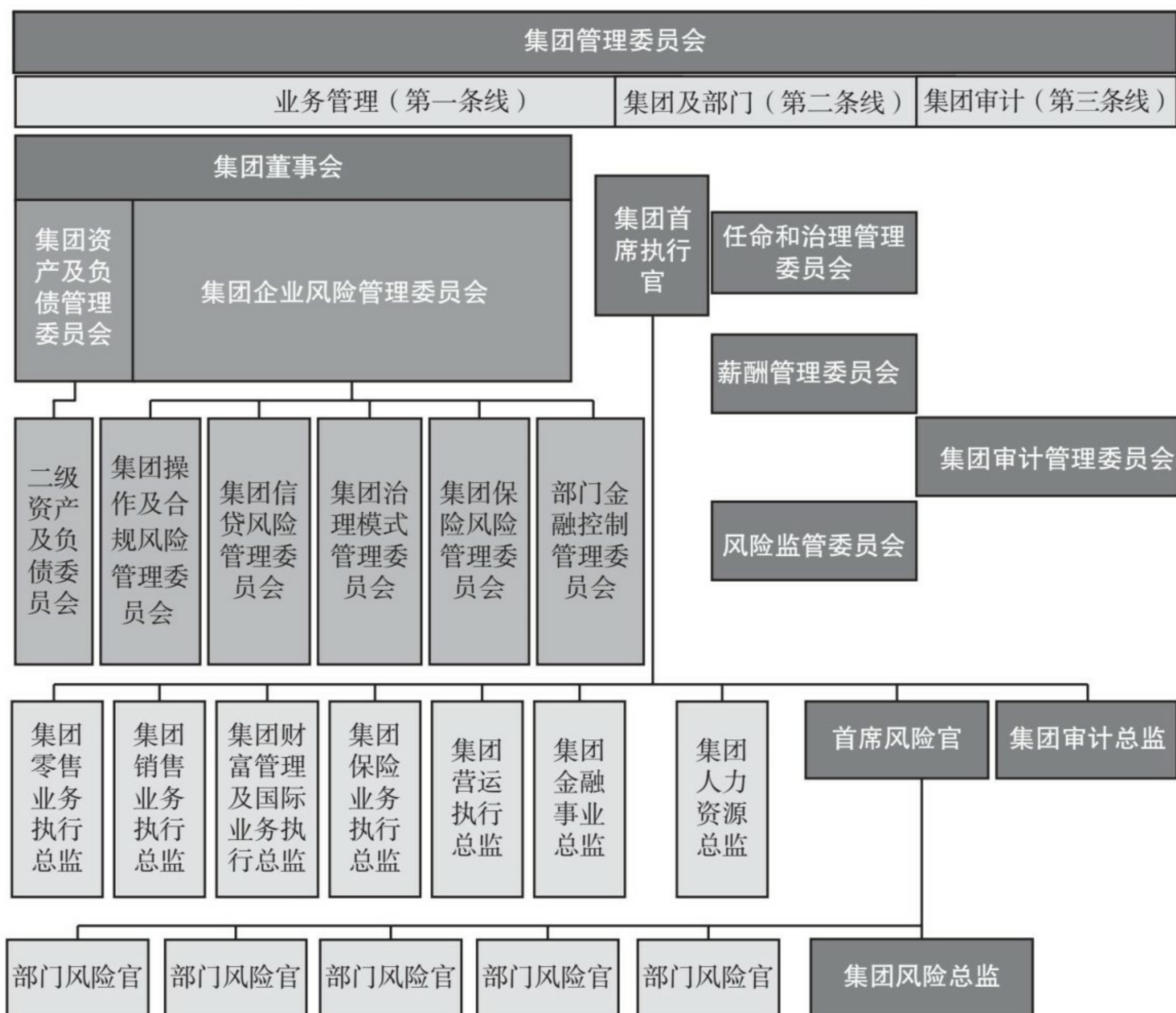


图3-5 德意志银行风险管理架构

资料来源：毕马威会计师事务所（KPMG）研究报告

德意志银行全面风险管理架构具有以下特征：

（1）统一的风险管理部门

集团风险管理委员会负责对银行的风险工作进行统一的管理，摒弃以往由不同的风险管理部门进行管理的方式，使得银行在全面风险管理方面更加得心应手。

集团风险管理委员会的主要职责有：①制定风险管理部门的组织结构并任命主要的风险管理官员；②规划并贯彻执行一致、可行的“风险

调整经济资本收益率”模型；③管理风险组合；④制定与业务发展规划一致的风险偏好；⑤制定与风险偏好一致的风险管理政策、风险管理程序和风险管理方法。

（2）风险控制的“四眼”原则

这是指至少有四只眼睛同时盯住一笔业务：两只眼睛来自市场拓展系统，两只眼睛来自风险控制系统。该行强调不同风险管理部门最终都应直接向首席风险官汇报，由首席风险官统筹规划，实现风险的集中管理。“四眼”原则和首席风险官的设立保证了德意志银行对风险进行更全面、更准确的判断。

（3）与业务密切结合的风险流程

德意志银行根据自身特点，建立了一套与业务密切结合的风险管理流程：①通过原因分析，识别各业务线和管理环节的风险点；②通过定性和定量分析，评估风险可能的影响并明确标识风险，决定是控制转移风险还是承担风险；③通过风险定价、适度拨备、资本管理、资产证券化、制订应急计划、跟踪检查异常、购买保险等措施实现对风险的缓释和管理；④通过对风险敞口实行即时、持续的监督及设置检测指标对各项风险进行监测；⑤通过风险管理部门、业务部门、管理中心和内部审计部门定期向董事会汇报。

3. 风险管理创新：3层架构模式

为了将风险职能与业务单元更好地进行匹配，提高风险管理效率，德意志银行创新性地创建了风险管理的3层架构模式，并利用新建成的风险研究中心，将管理研究与实际业务操作紧密结合起来。

（1）关注风险监测与研究

德意志银行非常注重风险管理的监测和研究，在3层架构模式中突

出强调风险专家和商业分析师的重要作用，专门成立了风险研究中心以作为科学研究的核心部门。

（2）注重产、学、研相结合

3层架构模式的主要目标是提高风险管理的效率，将风控与部门业务紧密结合起来，如图3-6所示。风险研究中心和专家团队主要负责对各类风险进行研究和评估，提供理论的和系统的技术支持，业务单元则通过日常检测、实际需求将研究成果应用到工作中，实现产、学、研的有机结合。

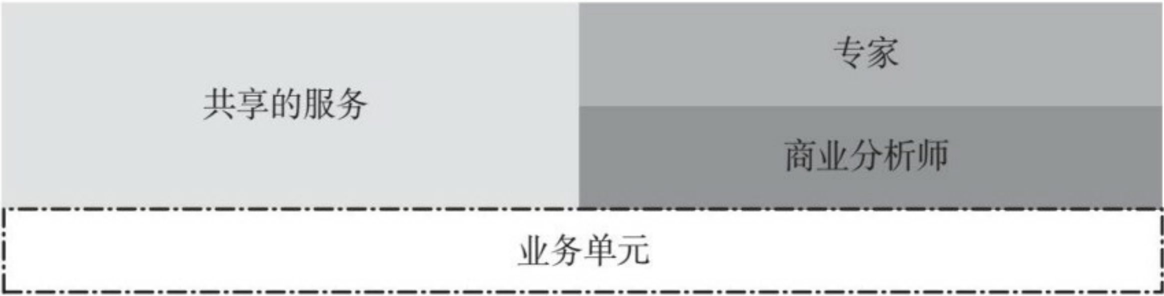


图3-6 3层架构模式的基本轮廓

资料来源：KPMG研究报告

（3）强调服务共享

服务共享是该模式的另一重要特征，主要是在与业务部门有效沟通的同时，将专家和商业分析师的研究性成果集合与共享，建立3层架构间有效的信息传导机制，如图3-7所示。

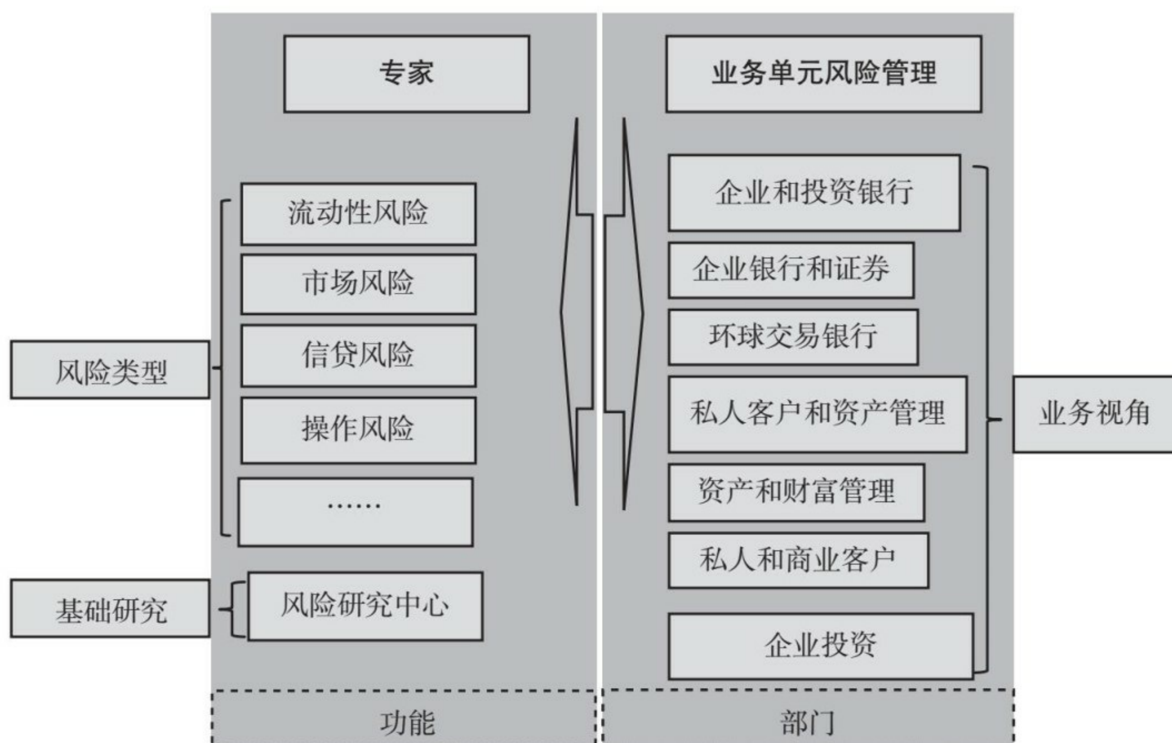


图3-7 3层架构间的信息传导机制

资料来源：KPMG研究报告

（三）英国：巴克莱银行

巴克莱银行是英国最古老的银行，也是全世界第一家拥有ATM机的银行。该行2013年年底总资产达21 619亿美元，位居英国第二，仅次于汇丰控股有限公司。在风险管理方面，巴克莱银行向来以稳健经营著称，也是最先成立集团风险委员会的少数银行之一。然而，2012年爆出的巴克莱银行涉嫌操纵伦敦银行间同业拆借利率的丑闻，不仅逼迫高管引咎辞职，更给银行带来了极大的声誉损害。为了重新挽回股东的信任，巴克莱银行再次调整风险管理架构，除新增全企业风险委员会之外，更加重视操作风险及声誉风险的防范。

1. 风险战略调整

2012年，巴克莱银行实施新一轮的战略转型计划，目标是成为“顾客愿意去的银行（the ‘GO-TO’ Bank）”。“以客户为中心”也成为其风险管理调整的重心，即根据业务调整和地区差异调整风险轮廓。例如，调整欧洲零售板块的风险轮廓，以适应该地区在抵押贷款和小企业信贷方面需求的增长；为了吸引更多优质客户，信用卡部门风险轮廓维持稳定，同时加强其他业务区域的压力测试等。

2. 风险管理架构

（1）新增全企业风险委员会

2013年，银行调整“企业全面风险管理框架”，除了薪酬委员会、操作及声誉和运营风险委员会、审计委员会、财务风险委员会四大传统委员会外，新增全企业风险委员会，主要负责向董事会提议企业整体风险偏好和评估、汇报风险轮廓，同时独立地监督和审查全企业风险管理工作。

（2）日常风险汇报体系

为了使企业整体风险管理体系畅通运行，巴克莱银行进一步从治理结构、风险偏好、风险处理过程、有效控制等方面强化日常风险的管理与汇报：首先，将操作、声誉及运营风险与财务风险分开管理。在风险管理执行层面，前者细分为运营风险与控制委员会和操作、声誉执行委员会；全企业风险委员会有权监管所有风险执行委员会工作，并定期向集团执行委员会汇报，如图3-8所示。

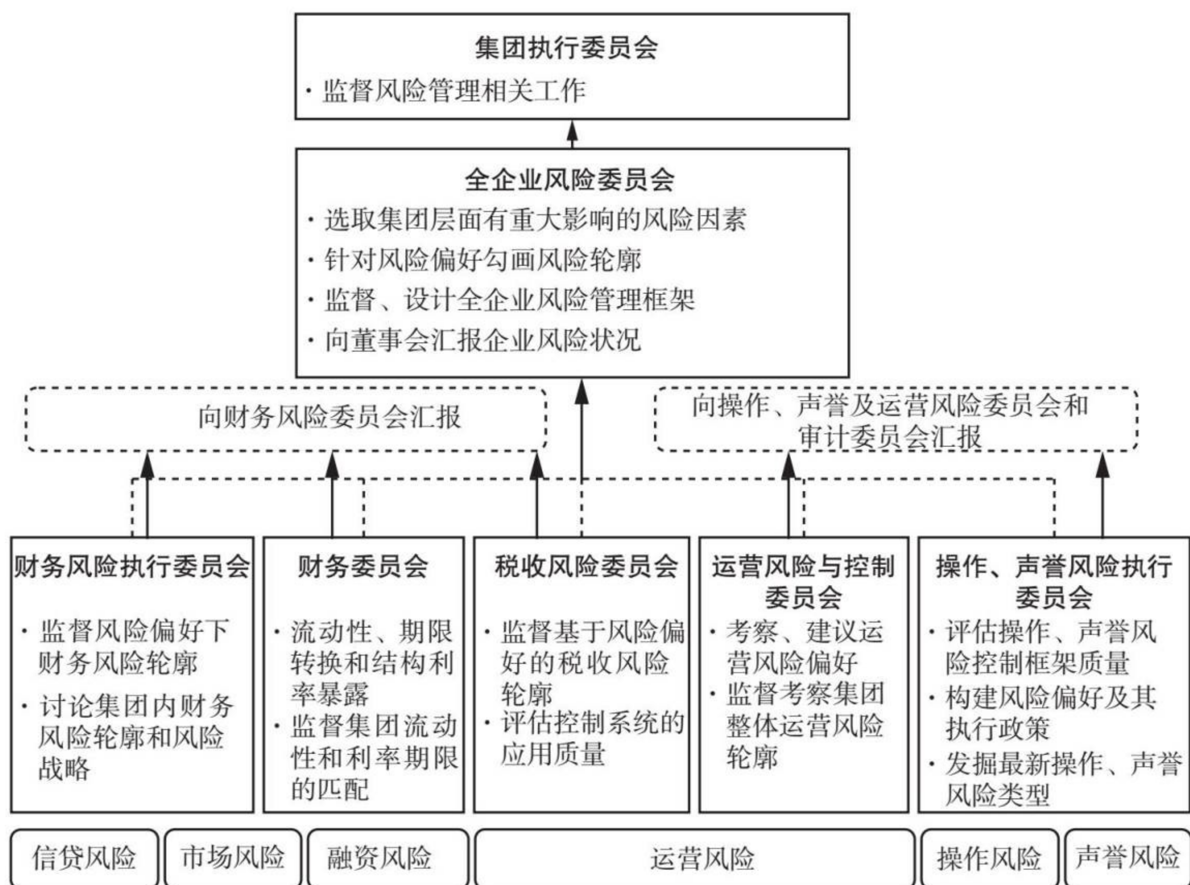


图3-8 巴克莱银行风险管理汇报体系

3. 风险管理重点：强化操作、声誉及运营风险防范

（1）增设操作、声誉及运营风险委员会

巴克莱银行在风险管理方面的一大突破是强化操作及声誉风险防范（如图3-9所示），主要负责集团层面声誉及操作风险管理框架搭建，并监督企业合规经营。这就保证了银行在关注传统财务风险外，也着重对操作、声誉及运营风险进行防范；同时，全企业风险委员会对整个风险进行监督。

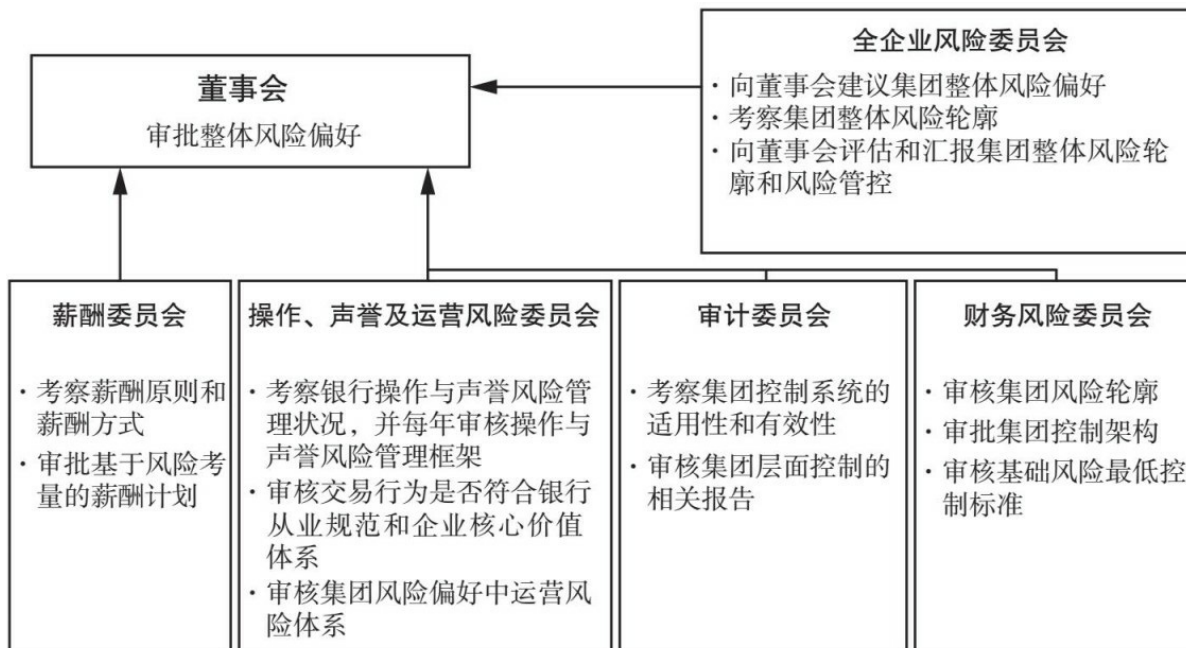


图3-9 巴克莱银行风险管理架构

资料来源：巴克莱银行2013年年报

（2）重建风险管理的公司治理框架

为了更好地识别、监管操作、声誉及运营风险，巴克莱银行从公司治理角度重新设计了操作风险框架，如图3-10所示。

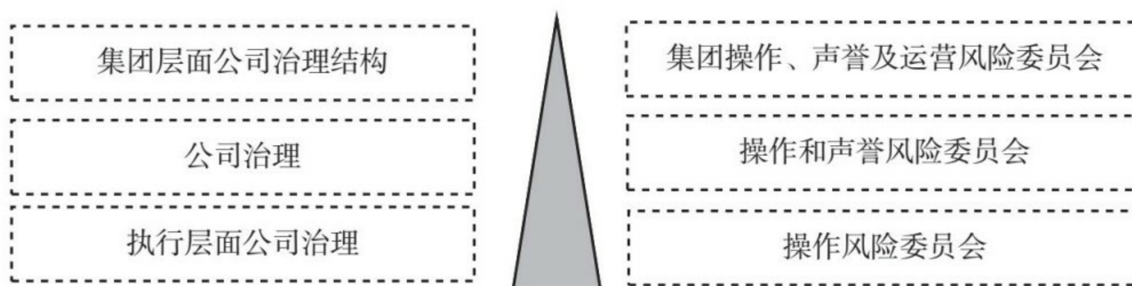


图3-10 操作风险公司治理结构

资料来源：巴克莱银行2013年年报

其中，操作风险委员会负责执行层面的风险管理，主要负责调查和审慎监管潜在操作风险领域、审查全行操作风险轮廓和跟进操作风险政策变动；中层治理结构对应操作和声誉风险委员会，主要负责监督和评估执行层面操作和声誉风险管理的有效性，同时就风险容忍度、风险偏

好、年度风险架构和政策调整等向集团层面汇报；集团操作、声誉及运营风险委员会则是整个架构的最高层面，其隶属于巴克莱银行董事会，主要负责操作、声誉及运营风险的偏好、公司治理审批。

（3）重构企业文化，加强声誉风险管理

在声誉风险管理方面，巴克莱主要采取两项措施：一是重新定义企业文化，以赢得投资者信任；二是进行全行风险文化教育。将银行明确定义为“顾客愿意去的银行”，强调以客户为中心，围绕客户利益加强风险管理；同时，在员工行为准则中明确提出建立开放式的风险防范文化，每个人都有义务对日常工作中的潜在声誉风险进行识别、管理和汇报。相关部门员工还定期参加声誉风险培训。

（四）日本：瑞穗金融集团

日本瑞穗金融集团由原瑞穗银行与瑞穗实业银行合并而成，集团下设多家金融机构及附属子公司。其中，瑞穗银行、瑞穗信托银行和瑞穗证券是三家核心子公司。2013年年底，总资产达1.67万亿美元，位居日本第二；一级资本全球排名第21位。

1. 治理结构调整

为了更好地整合集团内优势资源，提高运作效率，2014年，瑞穗金融集团对其公司治理结构进行了全面调整，建立了以专业委员会为基本架构、独立风险管理体系的新框架。该治理结构具有以下特征，如图3-11所示。

第一，监督部门与管理部门相分离。为了确保公司治理的有效性，新的治理结构将监督部门与管理层相分离，例如增加外部董事，同时增加非执行董事占比。

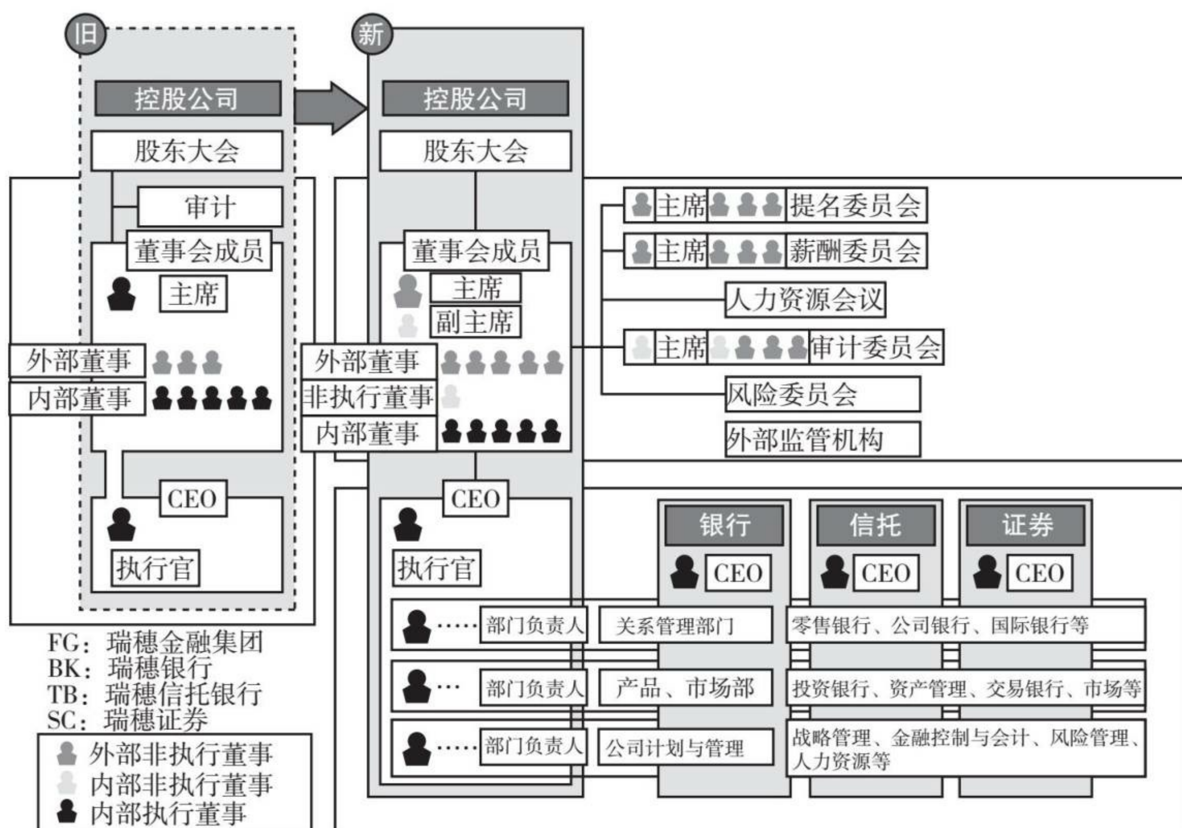


图3-11 瑞穗金融集团公司治理架构调整

资料来源：瑞穗金融集团2013年年报

第二，下设专业委员会。新的治理结构摒弃了原有的外部审计监管流程，在董事会下增设专业委员会，如提名委员会、薪酬委员会、审计委员会和风险管理委员会等。

第三，建立执行官管理系统。为了划分管理决策和执行职能，明确不同水平的授权和职责，集团建立了执行官管理系统。董事会任命负责各集团和业务单位管理职能的执行官，赋予他们在首席执行官的监督下履行相应经营管理职能的权力。

第四，建立独立的风险管理体系。为了强化风险管理，明确管理职责，集团增设风险管理委员会。在集团内部，金融控股公司负责整个集团的风险管理，各子公司必须针对本机构及子公司和关联公司的业务风险特点，制定和实施严格的风险管理措施。

2. 风险管理架构

（1）整体风险管理架构

集团将风险管理主要分为3类：信贷风险、市场风险和流动性风险。董事会下设的风险管理委员会对整个集团负责，制定风险管理政策并听取下属各子公司风险汇报；包括瑞穗银行在内的各子公司则根据业务风险特点，制定和实施独立的风险管理措施；各子公司内的业务部门则严格落实上一级的管理政策。具体如图3-12所示。

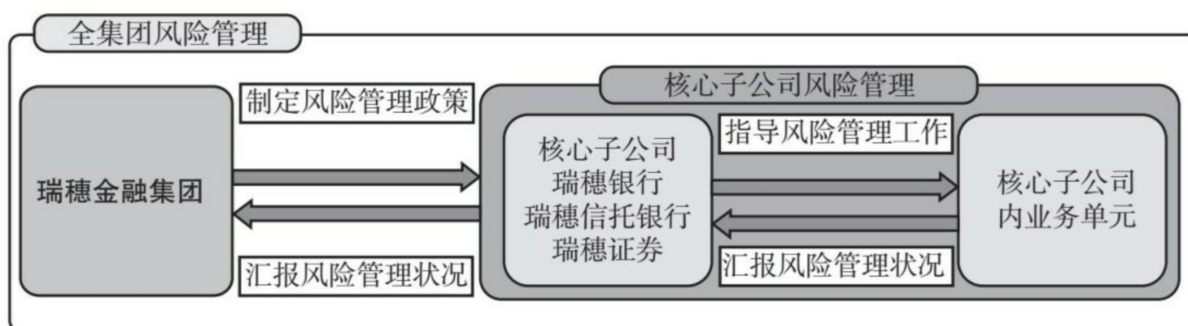


图3-12 整体风险管理架构

资料来源：瑞穗金融集团2013年年报

（2）以信贷风险管理为例

如图3-13所示，信贷风险管理架构由两大部分组成：集团层面和子公司层面。首先，集团层面又分为董事会和管理层两部分。集团董事会按照集团信用风险管理政策决定与信用风险相关的重要事宜，为了有效地协调整个集团的信用风险管理，成立了投资组合管理委员会。董事会主要负责信贷风险管理基本政策的制定；具体政策落实则由管理层的首席风险官牵头、投资组合管理委员会配合，风险管理部和信用风险管理部对首席风险管理官负责，共同制定和实施与信用风险管理有关的重要事项。

其次，集团各子公司董事会和首席风险官在集团整体信贷风险管理框架内，制定各自的风险策略；业务策略委员会则负责具体业务部门的

信贷风险测量、监管和汇报。在五大核心子公司中，有3家已经建立了独立于业务部门的信用风险管理部、信用监管部、信用评估与审计部。这些子公司还利用信用评级系统、信用风险测量工具确定和监督投资组合状况，在信用限制之内对其进行管理。核心子公司也通过对具体交易的评估、审计自我评价结果、向分支机构提供风险管理指引等方式改进信用决策和交易后的管理职能。子公司定期向集团汇报风险管理情况。

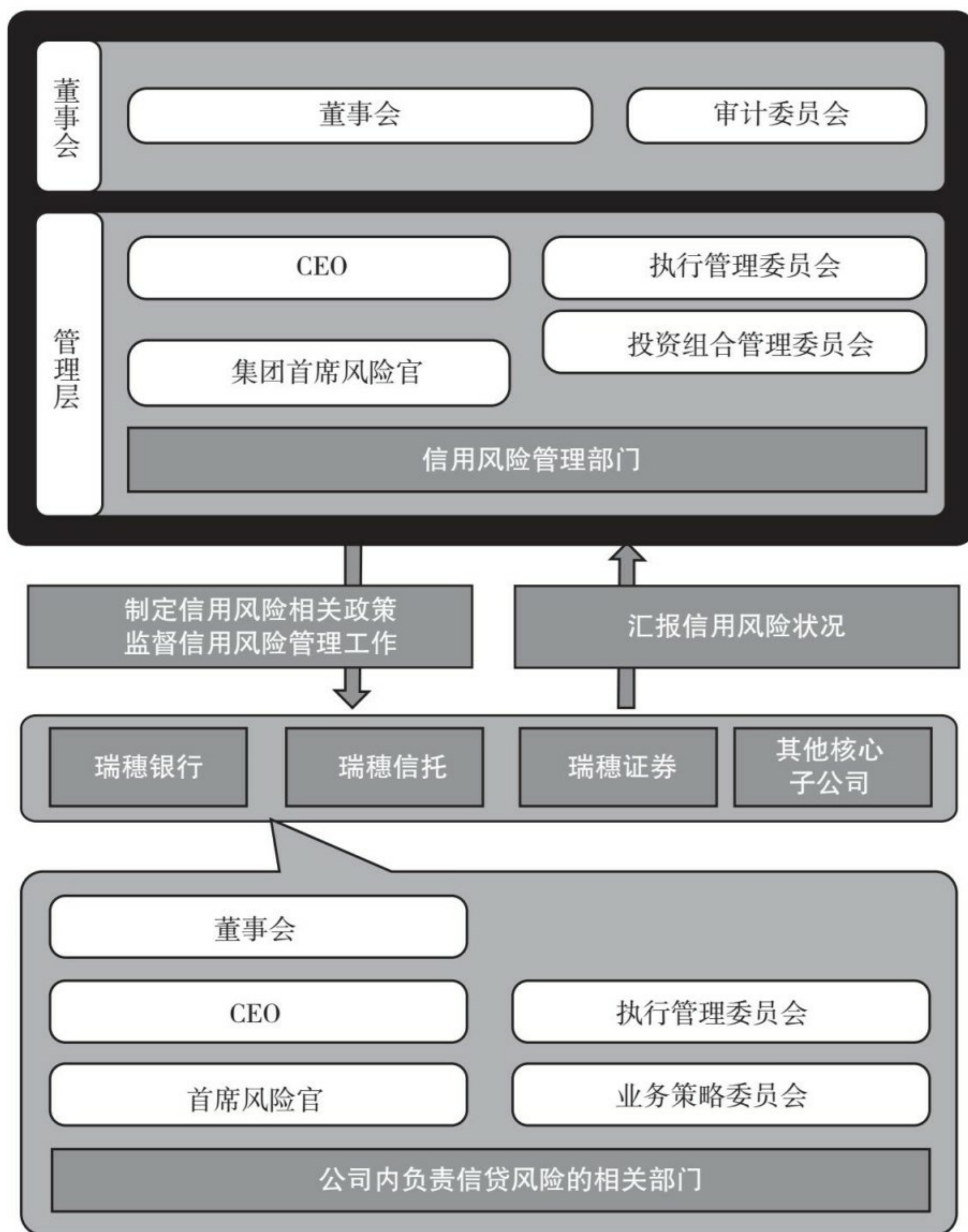


图3-13 信贷风险管理架构

瑞穗金融集团信贷风险管理最重要的组成部分就是通过集团的信用评级系统对客户的信用价值进行跟踪。瑞穗金融集团主要根据数量性财

务评估和有关客户业务实力等方面内容的质量性评价来确定客户的信用状况。评级系统每年依据客户财务状况和信用变化进行动态调整，以便及时、客观地反映客户状态。

3. 风险管理创新：消费者保护管理架构

金融危机以后，金融机构的企业道德和企业社会责任受到越来越多的关注，各金融监管机构逐步加强对涉及消费者权益保护相关事项的监管力度，各机构纷纷构建消费者保护管理机制。瑞穗金融集团不仅明确提出“消费者保护管理（Customer Protection Management）”理念，还创新性地构建了消费者保护管理框架，这主要体现在制度、执行和纠纷解决3个方面。

从制度方面看，将消费者保护提升到集团战略政策的高度。在商业政策委员会下设立消费者保护管理委员会，负责研究制定消费者保护基本政策及与消费者保护相关的管理方法、程序等，确保集团及旗下公司都制定相关消费者保护管理规章。同时，在战略规划总部下设立消费者满意部（Customer Satisfaction Division），负责规划和推动集团及旗下公司消费者满意度提升工作。

从执行方面看，集团总裁兼首席执行官指派管理人员专门负责客户保护的综合管理，以提升客户保护管理水平，还对旗下主要的金融机构和核心子公司进行集中监督和管理，各金融机构和核心子公司对本机构的消费者保护管理事宜进行管理。另外，指定集团消费者保护综合管理部门，并明确其他各涉及消费者保护管理事宜的部门职责，即哪些部门负责产品说明管理，哪些部门负责消费者服务管理，哪些部门负责消费者信息管理，哪些部门负责外包管理，哪些部门负责利益冲突管理，负责各项消费者保护管理事宜的部门在其权限内制订并实施与管理事项有关的方案。

从纠纷解决方面看，为快速、公平、恰当地处理内部无法解决的投

诉，集团采用了替代性金融争端解决机制（Financial Alternative Dispute Resolution）。集团旗下瑞穗银行和瑞穗信托银行均与日本银行家协会签订了执行替代性争端解决程序的基本合同；瑞穗信托银行还与日本信托公司协会签订了执行替代性争端解决程序的基本合同。

除此之外，作为瑞穗金融集团旗下核心金融机构之一，瑞穗银行构建了独特的消费者满意度提升架构。

第一，设立消费者满意部，并配置高级经理专门负责促进银行各部门及处室的客户满意度提升相关工作。同时，每年开展消费者满意度调查，汇总整理消费者反馈并向集团客户保护管理委员会等相关委员会报告，根据委员会的指示与各部门协调合作调整银行经营。

第二，规定新员工和职业生涯中期员工必须接受消费者满意部的培训；针对负责促进银行各部门及处室消费者满意度提升相关工作的高级经理，开展案例分析培训；对其他员工提供具体操作培训等。

三、启示

通过对全球银行业风险管理研究和4家代表性先进银行的案例分析，我们得到以下启示：

第一，制定科学的风险管理战略是先进银行战略的重要组成部分。制定科学的风险管理战略受到各家银行的普遍重视，专业委员会和董事会发挥着举足轻重的作用。其中，董事会负责设计风险管理的基本政策和风险轮廓；战略规划委员会负责起草银行风险管理战略，明确风险管理目标，确定风险可承受区间及风险管理政策；风险审计委员会负责监测银行的整体风险等。

第二，全面风险管理框架是当前风险管理的最新趋势。构建企业全面风险管理框架是4家先进银行的一个共同特点，也是当前全球银行业风险管理架构的发展趋势。例如，花旗集团建立了以首席风险官为核心、跨区域、跨行业的全球风险管理体系；德意志银行也在集团层面设立针对几大主要风险类型的专业委员会，对下面的业务部门进行统一管理等。

第三，首席风险官在风险管理中占据重要位置。几家先进银行在风险管理框架中的另一个共同特点是设立了首席风险官这一岗位，构建起以首席风险官为核心、自下而上的汇报机制。首席风险官通常参与战略决策的整个过程，从而使风险管理更加专业化和清晰化。

第四章
国际先进银行零售业务战略研究

近年来，全球银行业发展中的一个重要趋势是零售业务的重要性不断提高。为此，我们选取了美国银行、巴克莱银行和澳大利亚西太平洋银行3家国际先进银行，对其零售银行业务和最新战略调整进行研究。

一、全球零售银行业务发展概况

据统计，目前在包括花旗集团、美国银行、汇丰控股等在内的国际先进银行中，零售银行业务对总收入的贡献率超过60%；预计到2017年，全球零售银行净收入将达到19 000亿欧元。零售银行业务在蓬勃发展的同时，也面临新的机遇和挑战。

（一）面临的机遇

1. 经济复苏为零售业务发展提供了新契机

据IMF报告，2014年全球经济复苏态势有所加强，并持续到2015年。在此背景下，全球银行业在2014年迎来了危机后的第一个暖春。据英国《银行家》杂志公布的全球银行1 000强数据显示，2013年全球银行业赢利9 200亿美元，较2007年的7 800亿美元增长23%；全球银行1 000强一级资本充足率和最低一级资本额均呈现上升态势，2014年增幅

尤其显著。在经济回暖和银行盈利持续增长的背景下，零售业务迎来新的发展契机，如图4-1所示。



图4-1 全球银行1 000强一级资本状况

资料来源：The Banker，July，2014

2. 产品、渠道、品牌和管理成为零售业务发展的新生产力，客户细分发挥重要作用

与以往重定价、重人力的投入模式不同，全球零售银行业务发展的重心正逐渐转移，新产品、多渠道、多品牌和动态管理成为行业发展的新生产力；同时，客户细分的重要性不断提高，如图4-2所示。

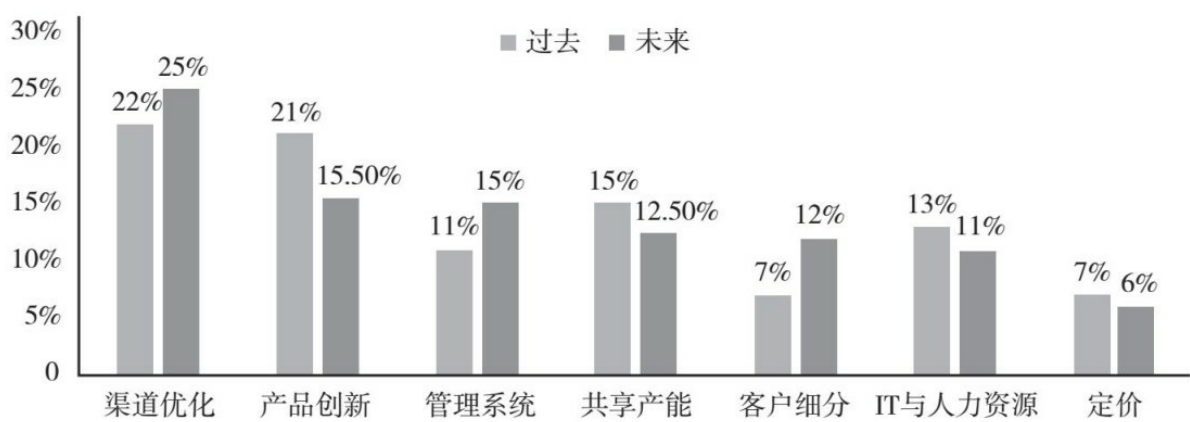


图4-2 被采访的零售银行主管对过去及未来增长杠杆的认识

注：上述统计来自凯捷咨询（Capgemini）对全球52位先进银行零售业务主管的访谈。

资料来源：2014年全球零售银行业务发展报告

3. 社交网络的兴起为零售业务发展开辟新渠道

近年来，社交网络迅速成为人们生活不可或缺的组成部分。据统计，Facebook（脸书网）仅用9年时间便拥有120亿用户，它同Twitter（推特）、Flickr（雅虎旗下图片分享网站）、LinkedIn（领英网）等一起构造了庞大的社交网络。这种新媒介的出现也为银行零售业务拓展开辟了新渠道。表4-1列出了社交网络渠道可以提供的金融服务；相应地，图4-3给出了当前零售银行利用社交网络平台提供相关服务的比例及客户对各项业务的重要性评价。结果显示，银行在通过社交网络提供信息、与客户互动业务方面覆盖率较高，而在客户认为比较重要的交易、服务和提供账户信息方面还有较大的业务增长空间。

表4-1 社交网络渠道

提供信息	社交/互动	交易	服务	账户信息
· 产品信息 · 分行/ATM位置	· GPS定位 · 在线社区 · 社交网络互动	· 账单支付 · 个人信息升级	· 在线互动 · 提交服务请求	· 提供账户状态/历史 · 银行订单查询

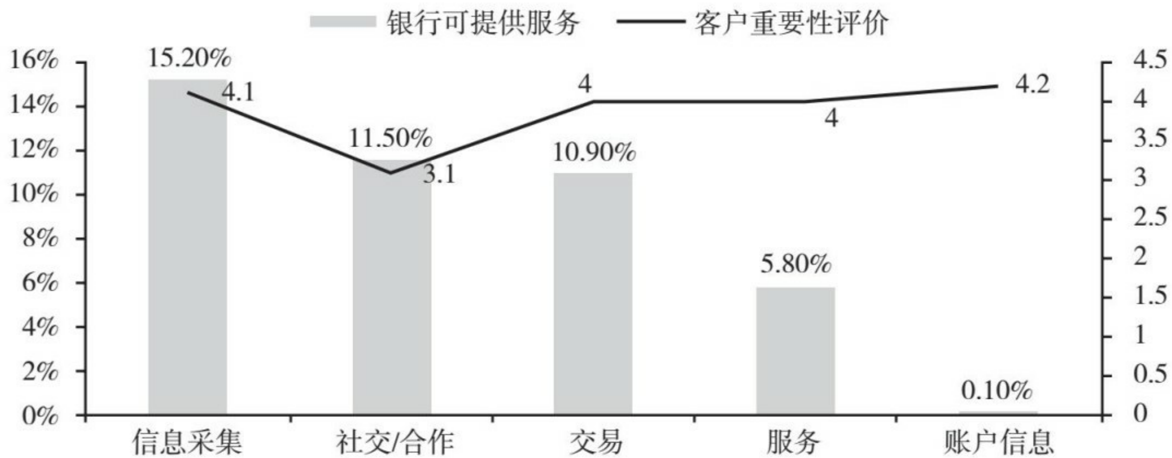


图4-3 社交网络银行服务与客户业务重要性评价

注：客户重要性评价计分范围为0~5分。

资料来源：2014年全球零售银行业务发展报告

（二）面临的挑战

1. 消费者需求不断提高，对零售业务质量提出更

高要求

凯捷咨询公布的《2014年全球零售银行业务发展报告》显示，零售银行消费者体验指数（CEI）（见图4-4）较2013年出现下滑。造成下滑的主要原因是消费者需求不断提高，多样化的产品、便捷的渠道和专业化服务更受青睐，这对传统零售业务的质量提出了更高的要求。

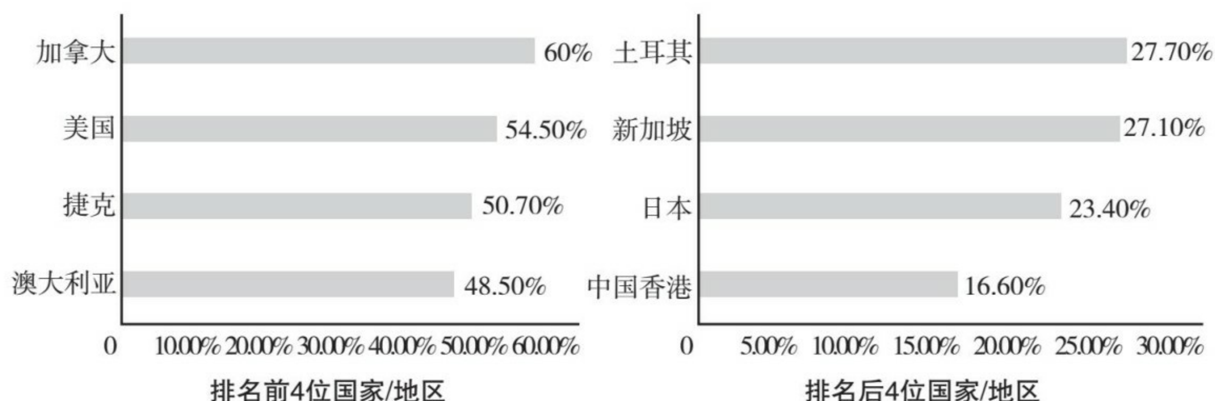


图4-4 全球各地区消费者体验指数排名

资料来源：2014年全球零售银行业务发展报告

2. 新生代消费者行为偏好改变，促使零售业务模式进行创新

当前占据全球零售业务市场的一个重要群体是“Y一代”，即在1980~2000年出生的人群。与其他年龄段群体相比，该群体典型的消费习惯是依赖高科技，他们中的多数人对银行传统零售渠道满意度较低（如图4-5所示），更倾向于使用移动银行。消费群体行为偏好的改变促使银行对传统零售渠道进行变革，发展移动科技成为必然。

3. 非银行机构迅速渗透，引发零售领域激烈竞争

与银行相比，更擅长数字化科技的各类非银行机构［如零售商、P2P（个人对个人）公司、第三方支付机构等］以其透明的价格、低廉的成本和一流的服务成为零售银行新一代的竞争对手，从而导致过去被

银行奉为主要利润来源的高净值客户，在金融脱媒的大潮下对银行的依赖度和贡献度越来越低。

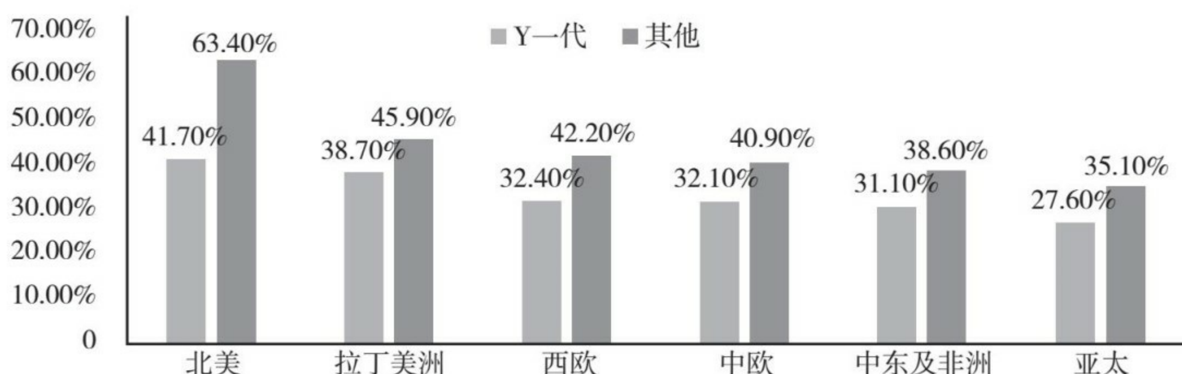


图4-5 各地区“Y一代”与其他群体满意度对比

资料来源：2014年全球零售银行业务发展报告

4. 金融监管愈发严格，使得零售业务成本不断攀升

目前，包括中国在内的各国金融监管当局都试图通过调控各个地区的业务，向新加入者开放市场，鼓励行业竞争，激烈的竞争将导致零售业务盈利空间大大缩减。与此同时，金融危机的屡次爆发又使得监管机构加大了对银行业的限制。这些都使零售业务成本不断攀升。

二、国际先进银行零售业务发展动向

（一）美国银行

美国银行是全球最大的金融机构之一，致力于为消费者个人及各类大、中、小企业提供包括融资、投资、财富管理、风险管理等全方位金融服务。2014年英国《银行家》杂志全球银行1 000强排名中，美国银

行一级资本位列第四，以总资产21 049亿美元位居美国银行业第二。专注本土零售业务是该行的一大特色。

1. 战略新动向

（1）逐步确立本土零售业务领军地位

20世纪80年代以前，国际化一直是美国银行的主要取向；进入90年代以后，随着美国市场银行业务收益率不断提高，美国银行逐步调整战略，将重心回归到美国本土。在这期间，该行通过数次兼并逐渐确立了其在本土零售银行业中的领军地位，专注本土零售业务由此成为美国银行的“立行之本”：2003年与波士顿旗舰金融公司合并，使其一举成为全美国存款份额最大的银行；2005年收购美信银行使其获得大批优质的高端信用卡客群；之后收购全国金融公司和美林证券虽让美国银行在次贷危机期间负债累累，但也奠定了其在房屋抵押贷款业务方面的领先地位。

（2）三类客群、六项准则

美国次贷危机后，美国政府深刻认识到金融监管和金融稳定的重要性。2010年，奥巴马政府推出了《多德-弗兰克华尔街改革与消费者保护法案》，成为自20世纪“大萧条”以来最严厉的金融改革法案。

该法案强化了银行资本金管理机制，并严格限制银行从事的业务范围，这对美国银行的发展产生了重大影响。为了适应新的监管环境和竞争日趋激烈的市场，美国银行在坚持零售业务先行的基础上，进一步将战略细化为“三类客群、六项准则”。

银行服务的“三类客群”为个人、企业和机构投资者，目标是为上述群体提供领先同业的金融产品和服务。企业经营服务过程中秉承“六项准则”：以客户为中心、搭建稳健的资产负债表、权衡业绩与风险、构

建一致并完善的股东回报体系、消化抵押贷款业务形成的不良资产和为员工提供优质的工作环境。

2. 组织架构调整

（1）单独设立消费者不动产服务部

美国次贷危机爆发前，美国银行主要业务架构由零售银行业务、国际业务和其他金融业务3块组成。当时，美国银行为了扩大本土市场份额，收购了均涉足美国房地产次级贷款的全国金融公司和美林证券。事实证明，这两次收购给美国银行带来了巨大亏损，直至2012年盈利才勉强回升到危机前盈利的1/4。事后，为了规避房地产带来的风险，银行重新调整业务架构，将消费者不动产服务部从零售银行业务中分离出来，进行独立运营与监管。

目前，美国银行业务单元主要包含五大板块：消费者与小企业银行部、消费者不动产服务部、全球财富与投资管理部、全球银行部和全球市场部。其中，消费者与小企业部和消费者不动产服务部是美国银行零售业务的核心板块，详见图4-6。

美国银行业务架构

消费者与小企业银行部	消费者不动产服务部	全球财富与投资管理部	全球银行部	全球市场部	其他
储蓄 · 消费者储蓄 · 小企业银行 · 美林证券	**住房贷款** · 抵押贷款产品 · 净值贷款组合	· 美林证券全球财富管理 · 美国信托，美国银行私人财富管理 · 为客户提供个性化的综合财务解决方案	· 投资银行 · 全球公司业务 · 全球商业银行 · 为成长型企业和中等规模的客户提供一体化的银行服务，包括：投资银行、企业并购、国际银行等服务	· 固定收益市场 · 资本市场 · 提供证券产品和服务、强大的销售和交易能力及深化的风险管理专家等服务	· 股权投资 · 清算业务
贷款 · 消费者和小企业信用卡 · 消费者自助贷款 · 其他消费贷款	**遗留资产与服务** · 抵押贷款服务 · 自有遗留净值贷款组合				

图4-6 美国银行业务架构

美国银行通过几次大规模的收购迅速扩大了零售业务覆盖范围。例如，通过收购全国金融公司，美国银行成为美国境内最大的房地产贷款机构；在收购美林证券后，美国银行将其优质的零售业务纳入储蓄板块，主要提供投资咨询、在线投资平台，极大地扩充了其原有零售产品的种类。

（2）适度收缩信用卡部门

2013年7月，美国地方监管机构基于《多德-弗兰克华尔街改革与消费者保护法案》要求银行降低信用卡收费标准，这极大地影响到了美国银行相关业务收益。美国银行由此适度收缩了信用卡业务并提高其商誉减值规模以降低损失。

3. 零售业务特色

（1）“3 For”口号

扎根本土零售业务是美国银行一直奉行的宗旨。为了更好地服务客户，美国银行提出“3 For”口号，即一切为了客户，一切为了企业，一切为了机构投资者（For people，For companies，For institutional investors），集中体现了其“以客户为中心”的零售服务原则。

（2）Keep the Change（保存零头）

美国银行零售业务之所以取得巨大成功，与其不断求新、“不走寻常路”的创新理念息息相关。

首先，银行不断吸引小众客群。与其他银行只关注大企业不同，美国银行把普通大众及中小企业作为最重要的客户，甚至推出最少仅为25美元的小额贷款。银行还特别注重服务其他族裔移民，美国银行是当地最早为移民提供服务的银行之一。

其次，银行重视客户满意度的变化。美国银行用“客户快乐”调查来衡量顾客满意度，认为这是反映客户是否愿意忠于银行、是否愿意向朋友推荐银行的关键指标。为此，银行专门构建了“客户忠诚度”“关系客户净收入增长率”等指标来预测企业未来的发展。

再次，银行时刻保持产品和服务的创新。美国银行创新性产品也是其拥有众多客户的重要原因。为了让客户继续开立新的支票、储蓄账户，银行开创了一项堪称革命性的银行业务Keep the Change（保存零头）：当客户使用美国银行VISA卡消费时，银行将支付给客户每次刷卡的消费零头。比如，花费23.3美元，银行将取整24美元，将0.7美元差额支付到客户在该行的储蓄账户。这一业务让银行吸引了大批新客户；美国银行还是网上银行服务的领先者，其网上银行服务项目相当丰富，提供的在线金融产品也基本包括了传统个人金融的大部分业务，极大地方便了客户使用。

4. 零售网点调整与培训

（1）网点改造之构建“金融中心”

该行另一重要战略部署是构建“金融中心”（Banking Center），把银行变成金融超市。金融中心的战略目标是让客户“购买证券如购买皮夹一样轻松”，通过为客户提供更多的服务来拓展盈利空间。事实证明，金融中心战略实施后，美国银行的客户数量、交易规模和利润出现大幅增长。表4-2列举了其具体的方案。

金融中心的服务有两个重要特征：一是数字化，二是专业化。数字化体现为智能柜员机的应用。新的智能柜员机不仅可以实现80%的柜台业务和多种语言服务，还能提供24小时在线视频对话及咨询服务。专业化则体现为设置理财专员服务。客户可与理财专员在独立房间内进行交谈，目前约有100个网点具有视频对话系统；假如网点没有理财专员，客户还可以通过远程终端进行在线咨询。

表4-2 “金融中心”改造方案

扩大营业面积	增加服务设施	改变员工形象	延长营业时间
将分行面积由4 000平方英尺扩建到6 000~7 000平方英尺，给客户提供更宽敞的服务环境	用高科技产品提升客户体验，如添加可接入金融新闻网络的电视机、允许即时登录互联网、采用触摸屏的辨识科技	将直接服务客户的“银行行员”转变成“金融服务经理”，增强专业服务能力和亲和力	通过延长工作日天数和工作时间，为客户提供更多便利服务

资料来源：美国银行2010年年报

（2）六西格玛管理培训

随着美国联邦法律对银行业收购的限制，零售业大规模扩张的时代结束了，美国银行零售业务进入提高运作效率的阶段，六西格玛管理培训成为关键。“六西格玛管理”最初只是一种产品质量控制程序，后来被引入银行系统业务改进流程，旨在改善成本、服务、销售乃至合并整合的各个方面，从而实现持续改进企业业务流程和客户满意度的目标。

5. 风险管理架构调整

美国次贷危机带来的巨大破坏力使美国银行更加注重企业的全面风险管理。为此，银行重新调整风险管理工作，不仅将风险管理架构扩建到3个层级，还单独设立了抵押风险委员会，以对抵押贷款相关业务进行监管。

美国银行风险管理架构的3个层级分别为董事会公司治理层级，管理层公司治理层级和管理层附属层级，如图4-7所示。

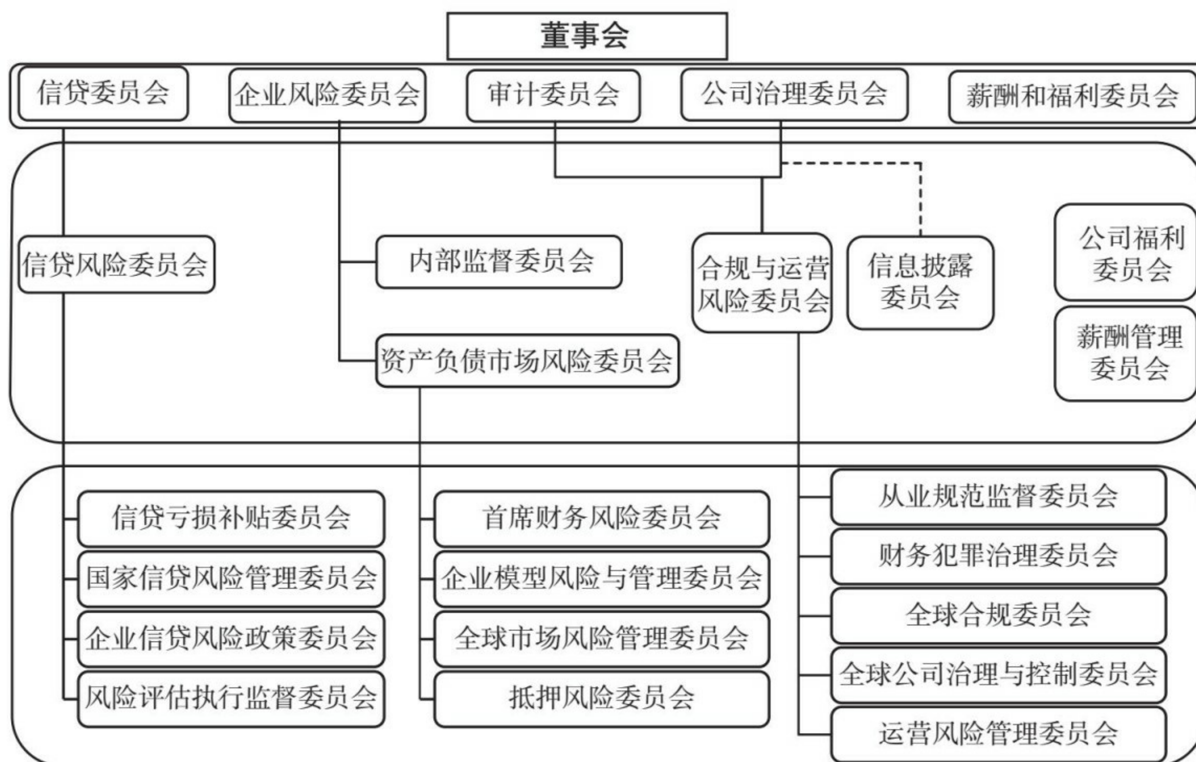


图4-7 美国银行风险管理架构

资料来源：美国银行2013年各季度财务信息披露

董事会下设信贷委员会、企业风险委员会、审计委员会、公司治理委员会和薪酬与福利委员会，主要负责协助董事会对企业整体风险和财务状况进行监督管理。

第二层级以管理层为核心，包括信贷风险委员会、内部监督委员会、资产负债市场风险委员会、合规与运营风险委员会、信息披露委员会、公司福利委员会与薪酬管理委员会，主要协助管理层对风险管理相关业务进行监督。

第三层级则是管理层下设的多类执行委员会，负责企业日常运营过程中各项风险的管控。

6. 经营业绩

（1）零售和小企业银行对总收入贡献度最高

尽管经济危机后，美国经济的重创严重影响了美国零售银行业务发展，但经过改造的美国银行零售业务依然取得了一定的成绩。从收入结构看，零售和小企业银行总收入最高，集中体现了银行一直坚持走零售条线的战略思路，如图4-8所示。

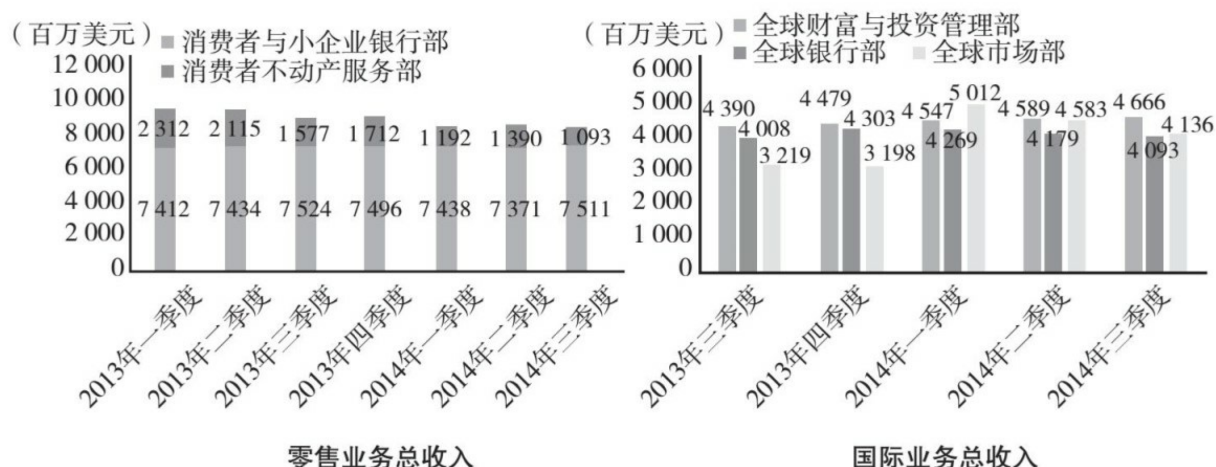


图4-8 各部门总收入（不含利息成本）

（二）巴克莱银行

巴克莱银行在2014年《银行家》杂志全球银行1 000强排名中，一级资本排名第十二。

1. 战略新动向

受困于欧洲的经济衰退和涉嫌操控伦敦银行间同业拆借利率的商业丑闻，2012年巴克莱银行经历了较大变动，不仅业绩和声誉严重受损，两位高管也相继辞职。同年，为了挽回股东和消费者的信任，银行宣布重新部署发展战略。

（1）目标是成为“顾客愿意去的银行”

2012年，巴克莱银行实施新一轮的战略转型计划，目标是成为“顾客愿意去的银行”。巴克莱银行总裁安东尼·詹金斯（Antony Jenkins）表示，未来巴克莱银行将不仅仅依靠卓越的产品与服务吸引客户，更会因为企业内在的文化与品牌价值成为大众的首选。

（2）提出“三步走”战略

“三步走”战略包括扭转局势（Turnaround the Business）、回归稳态（Return Acceptable Numbers）和保持增长（Sustain Forward Momentum）。

因涉嫌操纵伦敦银行间同业拆借利率，巴克莱银行收到美国和英国两国监管机构的多份罚单，这给银行带来了极大的声誉损害。扭转局势的目标主要是稳定企业业务，包括积极评估和处理处罚事件给企业带来的负面影响、维护投资者关系和与监管机构重新建立透明化的对话机制；回归稳态是在继承巴克莱银行规模经营和多样化的基础上，进行结构调整和稀缺资源重新配置，包括渠道优化、鼓励创新、提高资金使用效率等；保持增长则是关注银行的长期发展，通过企业文化、激励设计、成本与控制的创新实现未来较长时间的可持续经营，如表4-3所示。

表4-3 巴克莱银行“三步走”战略

扭转局势	回归稳态	保持增长
0~9个月	0~3年	0~5年
· 稳定现有业务 · 提出改革的目标、任务和新的价值体系 · 重组管理团队 · 明确提出“巴克莱准则”以强化企业价值观转型	· 关注核心业务，通过去风险化、去杠杆化确保可持续化经营 · 计划到2015年节约成本17亿英镑，核心一级资本率达到10.5% · 计划到2015年降低风险加权资产	· 通过企业文化、激励设计、成本和控制4个方面转型，全力培育长期增长动力

资料来源：巴克莱银行2013年年报

（3）提出“5C”策略

根据最新战略布局，巴克莱银行专门提出了“5C”策略：客户（Customer & Client）、团队（Colleague）、公民（Citizenship）、操作（Conduct）和企业（Company），如表4-4所示。

表4-4 “5C”策略

客户	团队	公民	操作	企业
· 采用先进科技提高客户体验满意度（移动支付等） · 简化、便捷客户互动 · 提供符合客户需求的产品	· 重建企业文化，并应用到招聘、升迁和业绩管理各个方面 · 通过巴克莱企业家学院及巴克莱全球课程系统培训企业高管	· 确保企业行为考虑社会及环境影响 · 促进当地经济 · 解决当地就业	· 建立操作风险汇报管理机制 · 建立操作风险评估机制以有效识别、评估、管理风险	· 制定“巴克莱指导”（Barclays Guide）对企业组织、运营、风险等进行管控 · 管理企业成本

资料来源：巴克莱银行2013年年报

（4）缩减投行业务，提升零售业务的战略地位

曾经一度被评为“全球年度投行”的巴克莱银行因为操纵丑闻和欧洲经济衰退不得不宣布削减投行业务；由此，作为另一重要利润来源的零售业务，其战略地位不断提高。这主要表现为银行任命原零售部主管为新任CEO，零售银行家正式掌舵；通过收购著名零售银行荷兰国际集团（ING）在英国的ING Direct银行以扩展其零售业务等。调整后，2013年该行零售业务收入占总收入的近50%。

2. 组织架构调整

（1）重新组建零售业务条线

为了遵循新战略突出零售业务的思想，巴克莱银行对原有业务组织架构进行调整，将原先的投资银行部和公司业务部从零售及商业银行服务中分离出来，划归到新的投资银行及投资管理集团；巴克莱银行单独

组建零售条线，将零售业务集中在环球零售及小企业集团，提供个人及小企业零售服务。

巴克莱环球零售及小企业集团主要包括零售及小企业银行（RBB）和巴克莱卡业务。零售及小企业银行采取“区域化经营”，即依据区域特色锁定目标客群，进行差异化经营。因此，银行将零售及小企业银行拆分成英国本土，非洲及印度洋地区，欧洲（主要是西班牙、意大利、葡萄牙和法国）三大板块。巴克莱卡业务涉及全球化的支付服务，为个人及中小企业提供信用卡和消费信贷，如图4-9所示。

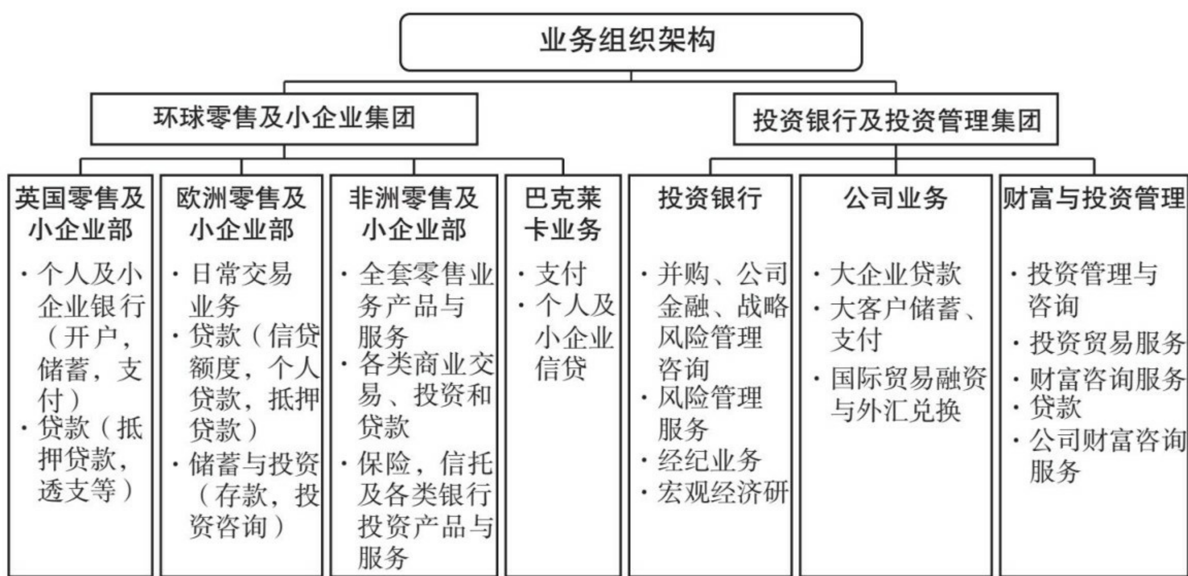


图4-9 业务组织架构

资料来源：巴克莱银行2013年年报

（2）出售非核心资产，关注本土及高盈利地区零售业务

金融危机后，许多海外银行决定将业务重心放在国内市场或盈利最大的市场，以支撑其资本比率，巴克莱银行也通过削减非核心业务实现零售业务架构调整。这主要包括退出大部分欧洲零售业务，将重心调整至英国和非洲地区（如收购ING在英国的零售业务），大力发展英国和美国的信用卡业务。2014年，巴克莱银行将其西班牙零售和小企业银行业务出售给了凯克萨银行（CaixaBank），缩减了欧洲大部分零售业务

并进行裁员；同年将阿联酋零售业务出售给了阿布扎比伊斯兰银行（Abu Dhabi Islamic Bank）。

3. 零售业务特色

银行围绕“以客户为中心”的零售理念重新构建零售业务体系和激励机制。

（1）以多元化产品和渠道服务客户

针对不同客户需求，巴克莱银行提供了多元化的产品和交易渠道，如表4-5所示。

表4-5 多元化产品与渠道

<table>
<tr><th></th><th>个人</th><th>中小型企业</th><th>大型企业</th><th>金融机构与银行</th></tr>
<tr><td rowspan="5">储蓄、投资和现金管理</td><td colspan="4">开户和透支</td></tr>
<tr><td colspan="4">储蓄、存款与投资产品</td></tr>
<tr><td colspan="3">移动支付</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">股票经纪人</td><td colspan="2">协助进入全球资本市场</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">现金管理，支付系统和全球贸易服务</td></tr>
<tr><td rowspan="4">融资</td><td rowspan="4">居民抵押贷款，消费信贷和信用卡</td><td colspan="2">商业抵押与商业贷款</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">融资租赁、贸易与供货商融资</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">全球资本市场</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">大企业与银行间借贷</td></tr>
<tr><td rowspan="3">经营管理与金融风险</td><td colspan="4">外汇汇率套期保值</td></tr>
<tr><td colspan="3">固定利率贷款</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">通货膨胀与利率套期保值</td></tr>
<tr><td rowspan="2">金融与商业支持</td><td rowspan="2">财富咨询与私人银行</td><td colspan="3">关系经理与支持</td></tr>
<tr><td>商业论坛与起步加速（start-up accelerator space）</td><td colspan="2">全球投资研究与兼并咨询</td></tr>
</table>

资料来源：巴克莱银行2013年年报

（2）以“客户满意度”为主要业绩评价指标

银行摒弃了以往只关注“产品销量”的激励机制，转而以“客户满意

度”作为衡量业绩的主要指标，其中包括了解客户需求、帮助客户使用电子服务、简化服务流程、遵循地区文化习惯等，目的是“让客户的生活更简单”（to make customers’lives easier）。

4. 零售网点调整

由于储户更倾向使用网络而不是通过传统柜台进行交易，巴克莱银行将零售战略调整为将已有客户转为其在线银行客户，这主要通过关闭部分零售网点和发展移动技术实现。巴克莱银行自2012年起调整网点布局，除继续保留商业繁华地带的网点外，关闭了大部分非盈利网点；同时，银行将资金投向移动和互联网服务，如通过与英国电讯及Freeserve公司签订伙伴协议，巴克莱银行为客户提供免费网上接入服务；银行还新推出个人生物识别扫描仪，大大提高了网上银行操作的安全度。

5. 风险管理架构调整

（1）基本风险管理架构调整

为了应对欧洲经济下行对银行业可能造成的风险及降低操纵丑闻带来的负面影响，巴克莱银行全面加强企业内部控制和风险管理。2013年，银行引入“企业风险管理框架”（Enterprise Risk Management Framework，简称ERMF），除了薪酬委员会、操作及声誉和运营风险委员会、审计委员会、财务风险委员会四大传统委员会外，新增全企业风险委员会，主要负责向董事会提议企业整体风险偏好和评估、汇报风险轮廓，同时独立地监督和审查全企业风险管理工作。具体管理架构如图4-10所示。

（2）日常风险汇报体系

为了使企业整体风险管理体系畅通运行，巴克莱银行进一步从治理结构、风险偏好、风险处理过程、有效控制等方面强化日常风险的管理

与汇报，除各业务部门定期向相关风险管理委员会汇报工作外，全企业风险委员会有权对所有风险管理工作进行监督，并定期向董事会汇报。具体日常风险汇报体系如图4-11所示。

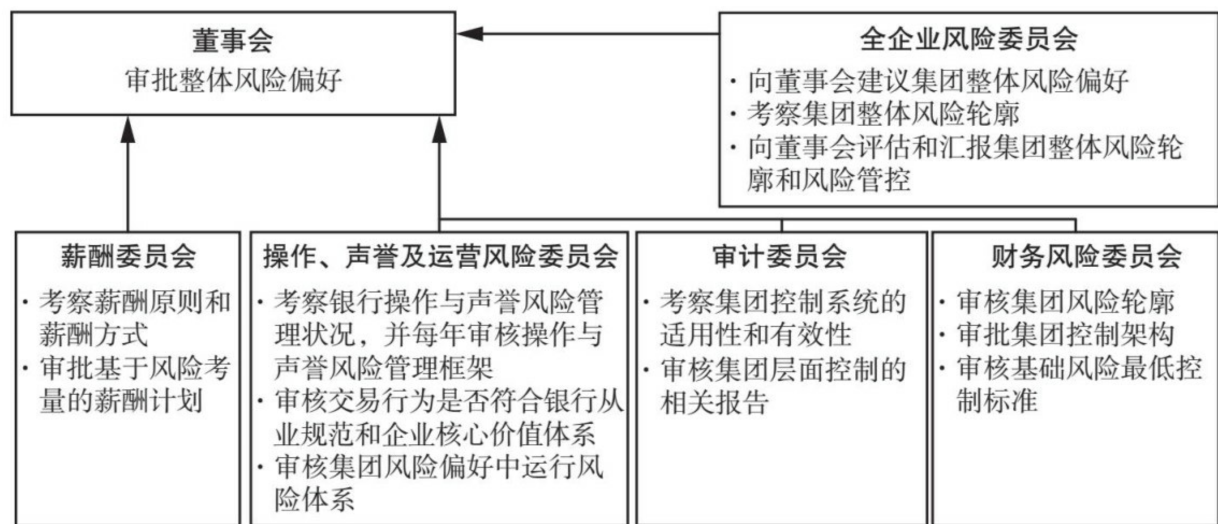


图4-10 基本风险管理框架

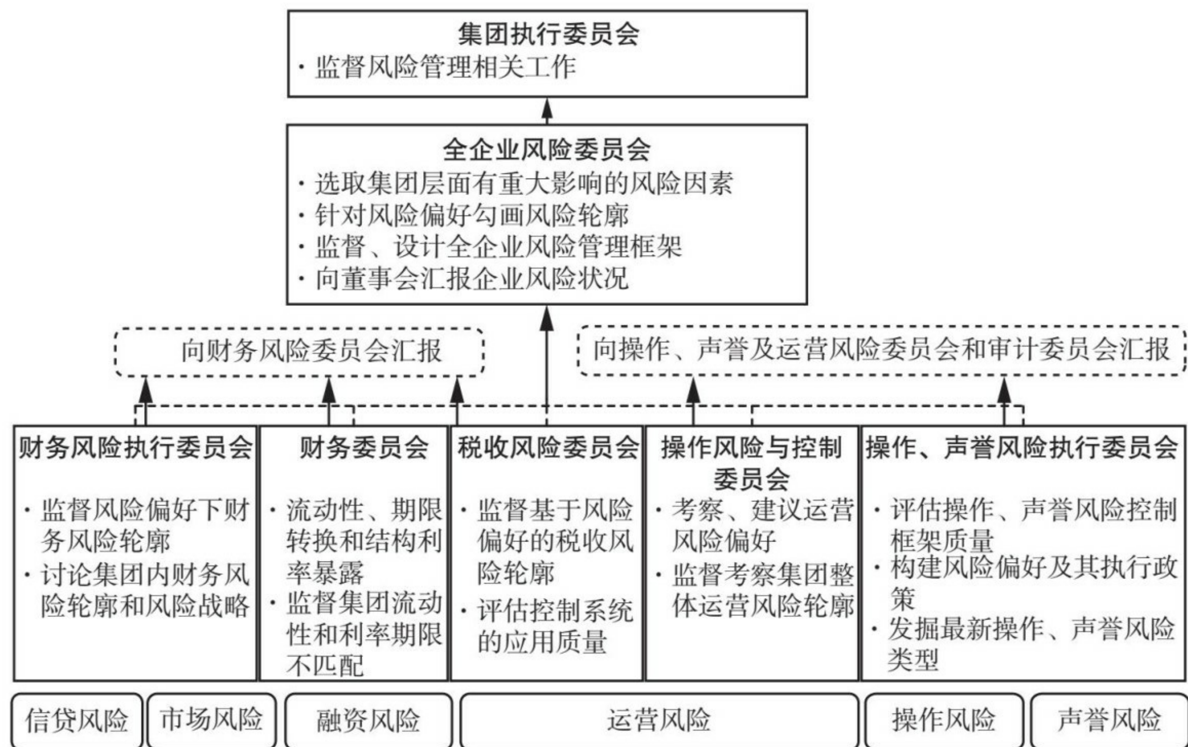


图4-11 日常风险汇报体系

资料来源：巴克莱银行2013年年报

6. 经营业绩

（1）整体业绩略有下滑，但零售业务经营转好

受困于欧洲经济疲软和企业转型支出费用过高，巴克莱银行2014年前三季度整体业绩略有下滑，但零售业务经营转好。数据显示，2013~2014年，零售业务对总收入贡献最大，且贡献度不断提升，但2013年下半年零售业务盈利短暂显著下滑，主要是由于欧洲业务板块损失较大，2014年上半年经营形势再次转好。

（2）零售业务板块发展不均，卡业务贡献度最高，欧洲市场疲软

2013年四大零售业务板块经调整后税前盈利分化较为明显，卡业务和英国本土零售业务发展较好，对零售总盈利贡献度分别居于前两位，这也是巴克莱银行此次战略调整中重点关注的两个板块；欧洲业务明显疲软，始终处于亏损状态，2013年第三季度亏损最为严重。为此，巴克莱银行于2013年下半年出售了其在欧洲的部分零售业务，如图4-12所示。

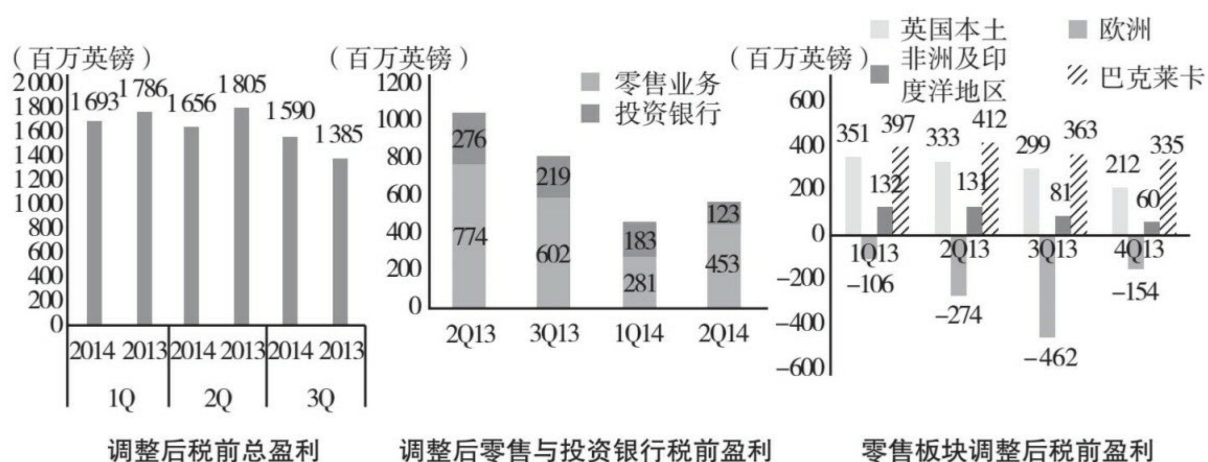


图4-12 巴克莱银行2013~2014年经营状况

注：由于数据统计口径不同，只选取2013~2014年上半年数据。

资料来源：巴克莱银行2013年年报及2014年1Q~3Q财务信息披露

（三）西太平洋银行

西太平洋银行是澳大利亚历史最悠久的银行。通过数次收购，该行2014年以总资产7 708亿美元位居大洋洲第四大银行。该行零售业务特色是多品牌运作。

1. 战略新动向

（1）区域集中化、品牌多元化

西太平洋银行一直秉承的战略特色是“区域集中化、品牌多元化”。“区域集中化”是指银行将战略集中在核心市场，主要是澳大利亚本土、新西兰和近太平洋地区。利用自身地理优势，西太平洋银行为上述区域将近1 300万客户提供各类金融产品和服务。亚洲目前已成为该行重点发展领域；“品牌多元化”则有助于银行通过一揽子金融品牌提高企业知名度、扩大客群范围和提高服务的灵活性和适应性。

（2）实行“以客户为中心”的“2017”零售战略转型

为了应对金融市场激烈的竞争和零售金融消费者更高的需求偏好，西太平洋银行提出“2017”零售战略转型和“以客户为中心”的战略主旨，如表4-6所示。

表4-6 “2017”战略的基本框架

“2017”战略的基本框架					
发展愿景	成为全球顶尖的公司之一，帮助客户与员工获得成功的持续成长				
期望	全面掌握客户需求	与客户建立长期关系	提升客户体验	为客户提供有价值的建议	卓越的投资对象
驱动原则	像一个团队一样运作				
主要战略举措	**以客户为中心** · 深化多品牌模式 · 推动westpac local项目 · 圣乔治银行增加地域覆盖	**获取客户所有业务** · 像一个团队一样运作，致力于满足客户的整体金融需求 · 深化客户关系，更好地挖掘客户需求	**战略性投资打造平台** · 总规模20亿澳元的五年投资计划 · 支持多品牌模式 · 利用规模效应 · 增强一线销售能力	**全面生产力提升计划** · 努力为客户提供更方便快捷的服务	**提升技术与平台** · 创新渠道，发展移动银行，创新分行服务

资料来源：西太平洋银行2010年年报

2. 组织架构调整

西太平洋银行业务组织架构主要由四大板块组成，分别是澳大利亚金融服务、西太平洋机构银行、西太平洋新西兰银行与其他业务板块。澳大利亚金融服务板块又分成零售与小企业银行部、圣乔治银行集团和BT金融集团。

西太平洋银行零售业务主要集中在西太平洋零售与小企业银行部和圣乔治银行集团两大板块。西太平洋零售与小企业银行部主要服务于澳大利亚境内“西太平洋银行”旗下逾620万的个人、小企业客户；圣乔治银行集团则由旗下“圣乔治银行”、“南澳银行（BankSA）”、“墨尔本银行（Bank of Melbourne）”和“房贷业务（RAMS）”构成，“圣乔治银行”是该单元的核心部分。原圣乔治银行于2008年被西太平洋集团并购，其主要的零售和小企业业务渠道重新组建成新的圣乔治银行。通过多品牌经营，西太平洋零售业务充分实现了产能共享和规模经济，如图4-13所示。

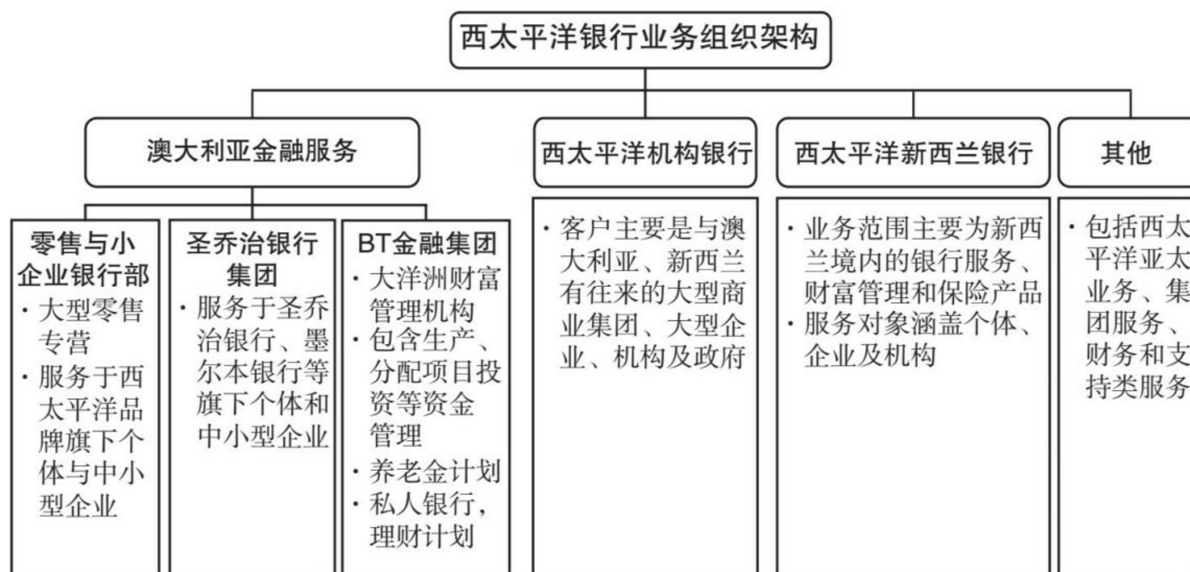


图4-13 西太平洋银行业务组织架构

资料来源：西太平洋银行2014年年报

3. 零售业务特色

（1）通过外部收购实现多元化经营和多品牌运作

西太平洋银行的战略特色之一是多品牌运作。银行通过几次外部收购（2002年收购BT金融集团，2008年收购圣乔治银行等）逐步积累了多元化的业务与品牌组合。其澳大利亚境内金融服务除自身的零售与小企业银行品牌外，吸纳了圣乔治银行、墨尔本银行及BT金融集团等子品牌；机构银行和新西兰境内银行也有各自的品牌标识。这样不仅可以保留原有客户及其品牌忠诚度，多元化的产品服务更有利于拓展市场影响，如图4-14所示。

澳大利亚境内金融服务品牌			西太平洋机构银行	西太平洋新西兰银行
零售与小企业银行	圣乔治银行集团	BT 金融集团		
Westpac	st.george; Bank of Melbourne; bankSA; RAMS	BT Financial Group	Westpac Institutional Bank	

图4-14 西太平洋银行旗下多元化品牌

（2）打造零售业务科技化、便捷化

西太平洋零售与小企业银行在2014年取得了骄人的成绩，不仅现金收益较去年增长10%，消费者满意度也位居大洋洲银行首位。这主要归功于银行“随时随地提供服务”的零售理念转变和网络新渠道的开发。

在个人零售业务中，为了迎合新时代客户对网络及服务的便捷性需求，2014年西太平洋银行发起一项名为“Westpac Live”的在线服务，提供24小时的互联网、手机和移动终端的服务，大大提高了银行服务能力和客户满意度：全国61家“Bank Now”网点通过现代化配套设施使线下交易更加便利；全球Westpac ATM定位软件及无卡取现业务大大提升了零售服务的便利度。

除此之外，为了更好地服务当地小企业发展，西太平洋银行还建立了“Mobile PayWay”即时支付系统，方便企业的支付业务；更在网点投资建立“Connect Now”视频会议，为当地小企业主和消费者提供理财计划、财富管理、交易银行等即时专业服务。

4. 风险管理架构调整

为了强化风险管理，西太平洋银行调整构建了“全行风险监管体系”的概念，自下而上汇报风险管理工作。

董事会主要负责全行风险管理策略审批和风险偏好的审核。董事会下设风险与合规委员会，主要负责向董事会就风险管理框架、风险偏好、管理程序等提供建议。

中间层政策执行委员会包括执行风险委员会、集团风险单元和部门风险单元。执行风险委员会负责统筹风险管理架构、政策，并保证银行风险轮廓符合风险偏好；集团风险单元独立于业务部门，单独向首席风险官汇报；部门风险单元则对某一部门的风险管理工作负责。每一部门有独立的风险官直接向首席风险官汇报，如图4-15所示。

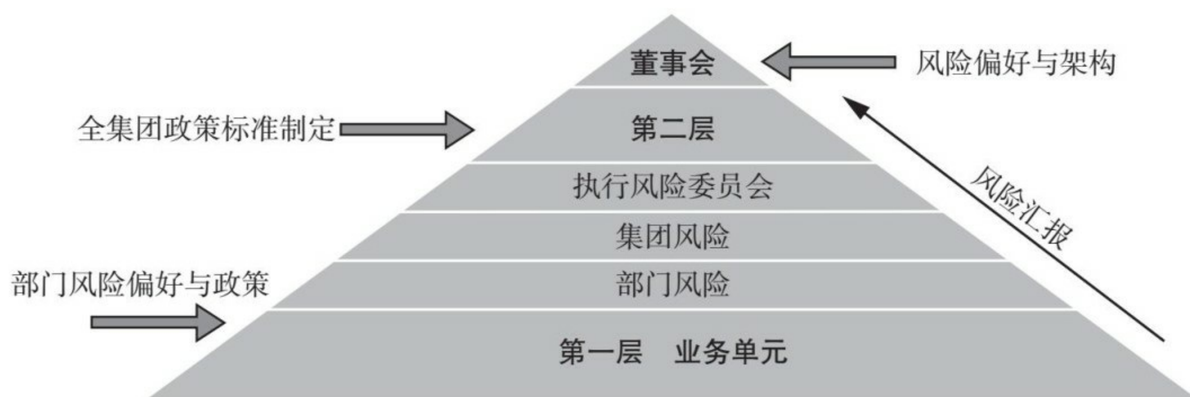


图4-15 西太平洋银行风险管理架构

资料来源：西太平洋银行2014年年报

第一层由业务单元组成，负责各部门风险识别、评估和管理，但必须在既定的风险管理框架内进行。

5. 经营业绩

2012~2014年收入结构显示，利息收入与非利息收入双双逐年攀升，且非利息收入占比不断提高，收入结构不断优化；零售业务中，西太平洋零售和小企业银行部对盈利贡献最大，占到零售业务总利润的60%以上；两大业务板块从税前盈利额和资产总量上均呈现上升态势，如图4-16所示。



图4-16 西太平洋银行经营业绩

资料来源：西太平洋银行2014年年报

三、启示

通过对全球零售业务发展研究和3家代表性先进银行零售业务比较，我们得到以下启示：

一是，零售银行业务更加注重“以客户为中心”和“客户体验”。金融消费者行为的改变，深刻地影响着传统零售银行的发展模式。各大银行纷纷将“以客户为中心”“提高客户体验”等作为战略转型的重点。例如，美国银行构建的“金融中心”，巴克莱银行的多元化业务渠道等，都是为了给客户提供更为便捷的服务。

二是，零售银行业务更加注重实现产品细分和服务多元化。目前，国际先进零售银行正努力实现产品细分和服务种类的多元化。例如，美国银行具有革命性的“保存零头”业务，不仅为该行争取了大批忠诚客户，也成为业内“范式转移”的典范；巴克莱银行强调产品和服务的细分，根据不同群体的需求设计金融产品；西太平洋银行结合不同业务单

元的优势实行多品牌经营等。

三是，零售银行业务更加注重渠道网络化和信息化。为了应对互联网和移动技术对传统零售业务的冲击，各大银行纷纷对网点和渠道进行改造，投入大量资金引进智能科技，开发网上银行和移动科技。例如，美国银行的金融中心建设和网上银行开发，西太平洋银行投入大量资金开发新型网上银行服务等。

四是，零售银行业务更加注重风险管理和稳健发展。未来零售银行将体现为产品服务多元化和销售渠道高科技化。因此，构建更加完善的风险管理体系是各大先进银行关注的重点，主要表现为建立多层次的风险监管体系、设立首席风险官和加强全行风险意识等。

第五章
国际先进银行公司业务战略研究

随着全球经济贸易格局的重构和地区监管政策的调整，国际先进银行公司银行业务正在发生重大的变化。为此，我们以汇丰控股有限公司、摩根大通集团、法国巴黎银行、三菱日联金融集团等欧美日先进银行为案例，对其公司业务战略进行了研究分析。

一、公司银行业务整体发展概况

2014年，全球经济进一步分化，美国经济缓慢复苏，欧洲、日本继续挣扎，新兴市场国家信贷业务的坏账率有所上升。监管标准进一步趋严，各国向新监管标准过渡，削弱了传统公司业务的盈利能力，迫使银行发展资本消耗较低的业务。贸易格局进一步重构，主要发达国家进口需求萎缩，亚洲区域内贸易占全球贸易的比重大幅增加，亚太地区贸易融资需求增加。从上述4家银行来看，当前国际先进银行公司业务发展情况呈现以下特征：

（一）业务规模情况

1. 收入整体上升

从绝对值来看，各家银行公司业务收入增长对稳定总体业绩起到了

关键作用。2011~2013年，除法国巴黎银行以外，其他3家银行的公司业务收入都处于稳定上升态势。从相对值来看，公司业务收入占总收入的比重出现分化，汇丰控股从2011年的47%提升到2013年的55%，主要是交易银行和资本市场业务增长所致；法国巴黎银行从2011年的24.3%下降到2013年的21.9%。具体如图5-1所示。

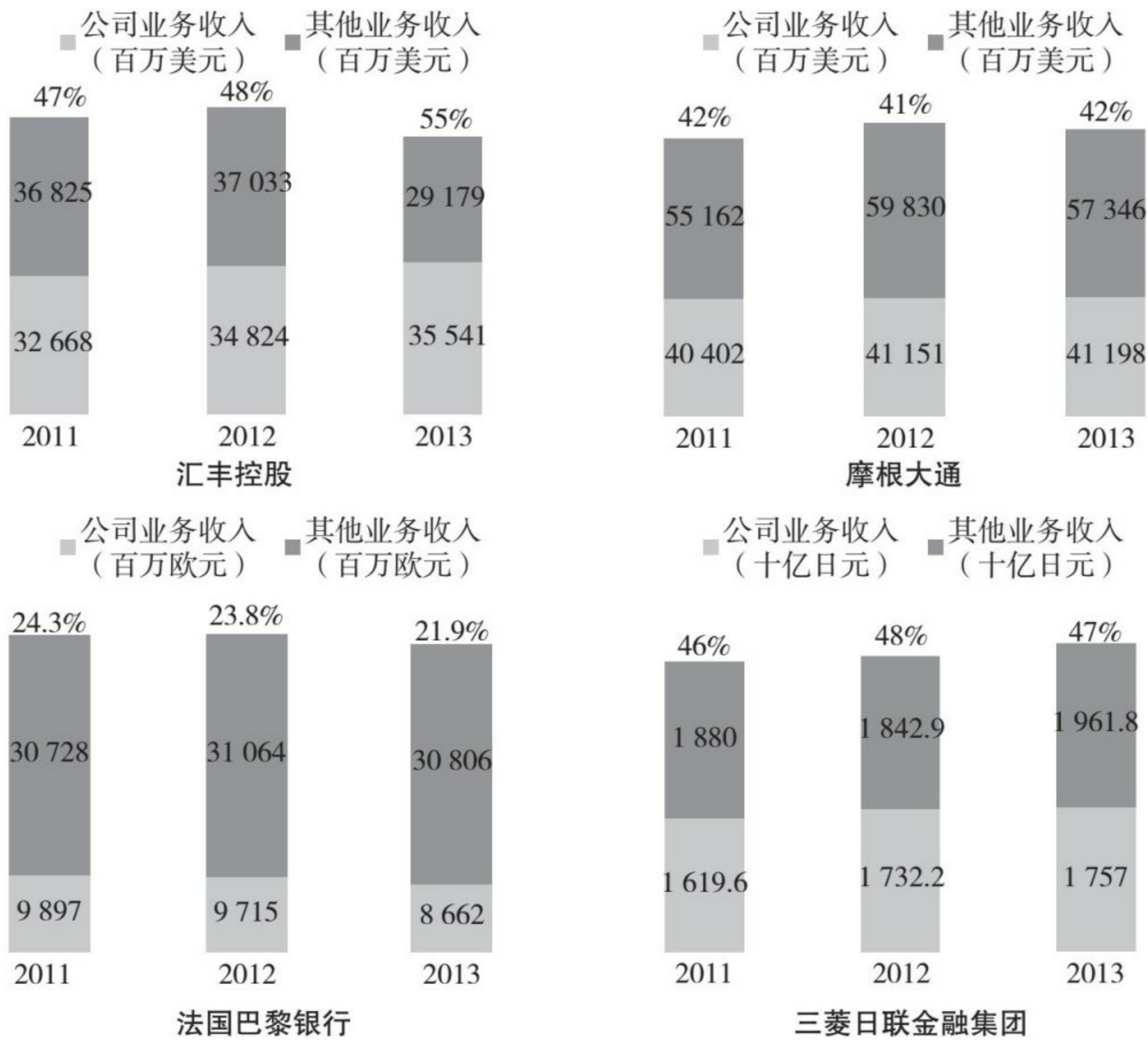


图5-1 2013年各家银行公司业务收入占总收入比重

2. 结构进一步优化

从年报披露的业务收入分项来看，投资银行和资本市场业务在国际性大银行的公司业务中已经占相当大的比重，4家银行的投资银行业务

都在稳定增长；传统的存贷款业务收入普遍下降；以结算、资金管理、贸易融资为代表的交易银行收入大幅增加；对公资产管理业务收入稳定增长，如图5-2所示。

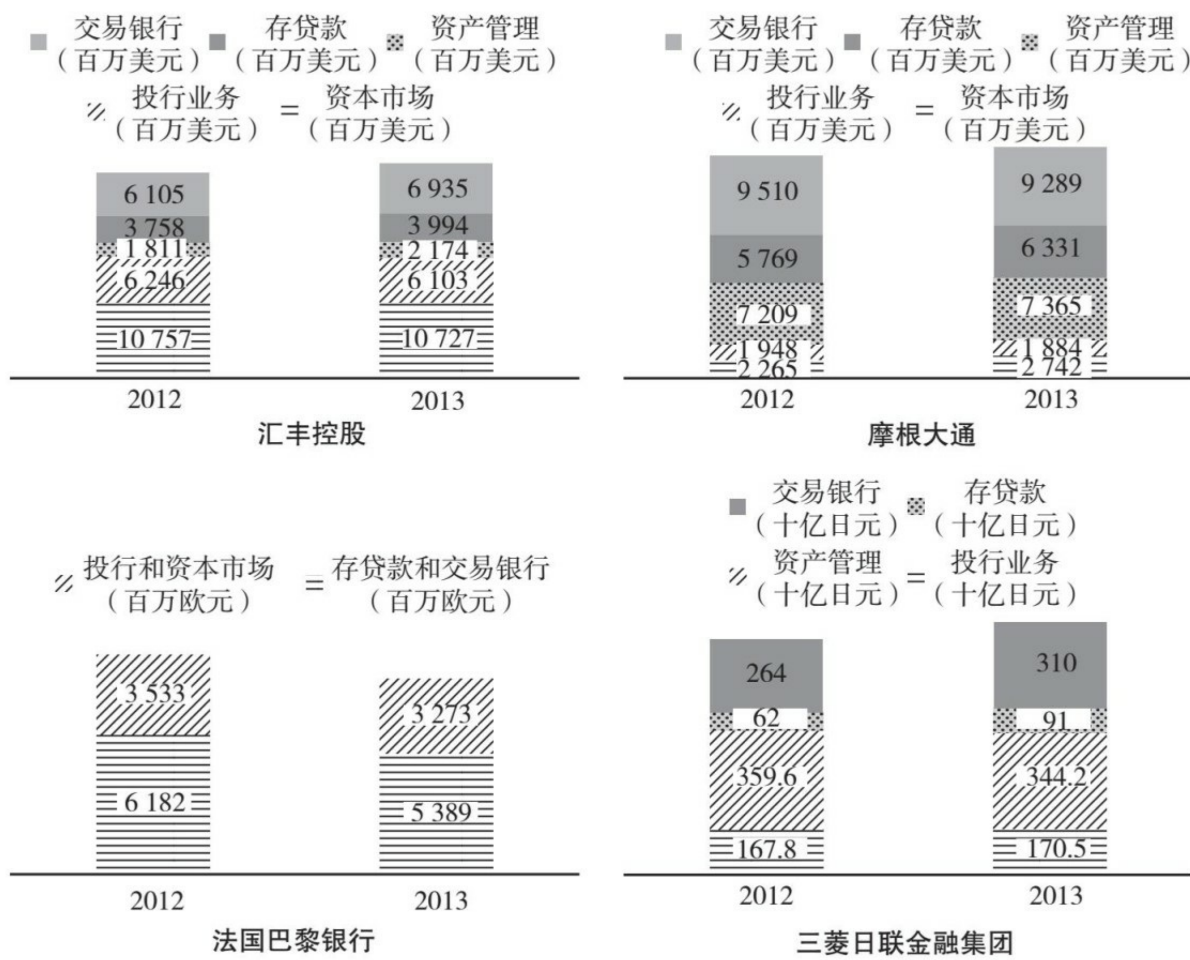


图5-2 2013年各家银行公司业务收入构成

3. 本土市场收入占较大比重

4家银行在各自本土市场（分别为亚太、北美、西欧和日本）有较高的收入比重。其中，汇丰控股和摩根大通对公业务收入分布相对分散，三菱日联金融集团对公业务收入地区集中度较高，如图5-3所示。

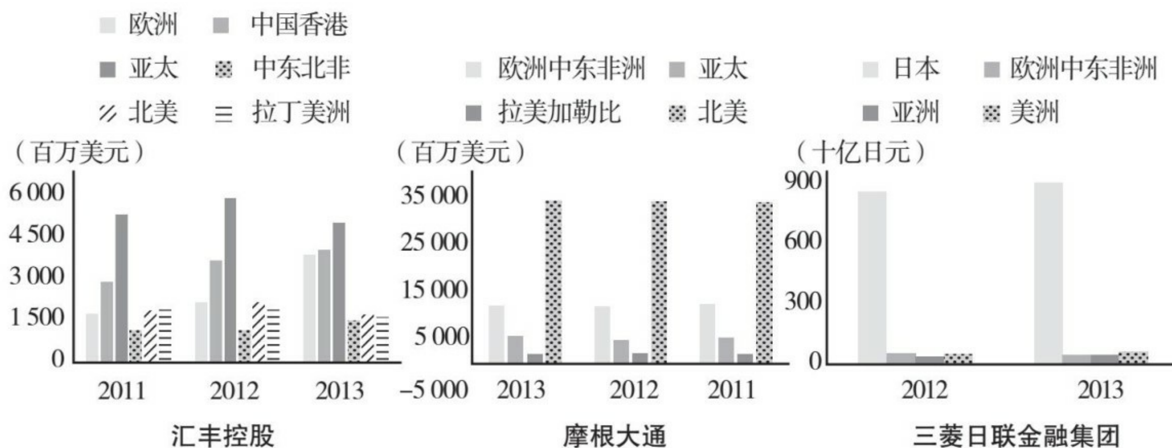


图5-3 2013年各家银行公司业务收入地区分布

（二）盈利情况

1. 盈利增长分化

2014年，各家银行公司业务盈利能力出现分化。汇丰控股公司业务利润逐季度下降；法国巴黎银行公司业务利润逐季度上升；摩根大通公司业务盈利趋势不明朗，季度利润数据始终在上下反复；三菱日联金融集团半年利润保持稳定。整体上看，4家银行盈利增长乏力，如表5-1所示。

表5-1 各家银行公司业务季度税前利润

税前利润	单位	3Q14	2Q14	1Q14	4Q13	3Q13
汇丰控股	百万美元	3 232	4 513	5 291	4 292	3 734
摩根大通	百万美元	2 706	3 173	2 998	2 119	3 381
法国巴黎银行	百万欧元	675	661	623	357	565
		1H14–15		2H13–14	1H13–14	
三菱日联金融集团	十亿日元	462.6		467	457.5	

2. 运营支出普遍增加

2014年，受到法律成本、员工工资、银行重组和合规开支增加等因素的影响，各家银行公司业务的运营支出普遍增加。其中，法国巴黎银行增幅最少，汇丰控股增幅较大，如表5-2所示。

表5-2 各家银行公司业务季度非利息开支

非利息开支	单位	3Q14	2Q14	1Q14	4Q13	3Q13
法国巴黎银行	百万欧元	1 514	1 550	1 608	1 551	1 429
汇丰控股	百万美元	5 672	4 410	4 136	4 463	4 202
摩根大通	百万美元	8 784	8 778	8 365	7 790	7 667

3. 拨备计提趋于下降

各行公司业务风险整体水平有所下降，主要是由于金融市场趋于稳定，亚太和美国的投资银行和资本市场业务风险准备持续下降，如表5-3所示。

表5-3 各家银行公司业务季度风险准备

风险准备	单位	3Q14	2Q14	1Q14	4Q13	3Q13
法国巴黎银行	百万欧元	–87	40	96	167	62
汇丰控股	百万美元	544	411	200	458	799
摩根大通	百万美元	137	150	63	63	259

二、公司业务战略动向探析

（一）汇丰控股

汇丰控股建立于香港，后迁至伦敦，拥有中国香港和英国两个本土市场，在74个国家有6 200多个网点，向大约300万家中小企业及跨国公司提供服务。汇丰控股公司银行业务的最新战略，是以新兴市场为主导，运用在国际市场的经营能力和广泛关系，全力支持环球贸易与资金流，促进全球各地的联系，巩固汇丰控股在国际商务贸易领域的领导地位，并进一步加强各项业务和各地区业务间的联系，如图5-4所示。

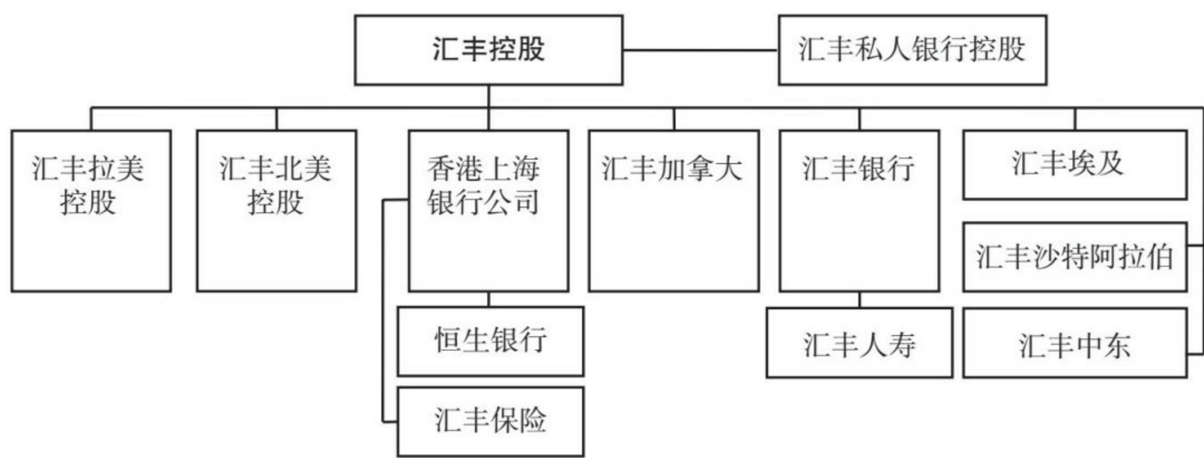


图5–4 汇丰控股全球分支网络示意

1. 市场定位

（1）地区上关注发达地区和增长较快的地区

汇丰控股将全球市场分为3类：本土市场、优先发展市场和不发展市场。未来，将立足本土市场，扩大在优先发展市场的业务范围，如表5-4所示。

表5-4 汇丰控股划定的本土市场和优先市场

	亚洲	欧洲	中东北非	北美	拉丁美洲
本土市场	中国香港	英国			
优先市场	大洋洲、中国内地、印度、印度尼西亚、马来西亚、中国台湾	法国、德国、瑞士、土耳其	埃及、沙特阿拉伯、阿联酋	加拿大、美国	阿根廷、巴西、墨西哥

（2）业务上积极发展现金管理和国际贸易业务

凭借两个本土市场英国和中国香港，以及极具规模的全球网络，汇丰控股已经将环球贸易融资、资金管理和外汇服务打造为利润增长的重要来源，见表5-5。

表5-5 汇丰控股在交易银行业务上的发展情况

资金管理	2011~2013年，汇丰控股在资金管理业务方面的市场份额从8%上升到10.9%
	2014年上半年，客户委托业务同比增长19%
外汇交易	2014年上半年，汇丰控股在外汇交易市场的份额已经上升到7.1%
	汇丰控股在人民币服务市场占据主导地位，在香港、伦敦、上海、新加坡等主要人民币汇兑中心的业务非常活跃
	汇丰控股连续3年获评最佳离岸人民币产品及服务供应商
贸易融资交易	2014年上半年，汇丰控股获得了多项环球贸易融资交易，并开始根据区域整合应收账款融资业务的营运平台

2. 组织架构

搭建三维组织架构（客户、业务、区域），以纵向为主，以横向为辅。无论是资本配置还是盈利目标、费用预算分配，都以这3个维度进行统筹安排和纵横协调。

按客户分层原则设置客户部门，设置了“工商金融部”和“环球银行与资本市场部”两大对公客户部门，并按行业、规模等条件进一步细分，该架构承担全行产品与业务的营销职能，自上而下形成客户维度的汇报路线。

按专业化原则设置产品部门，产品维度的组织架构承担产品与业务创新职责，根据不同的产品与业务类型设置不同的产品部门/业务条线，自上而下形成银行产品维度的汇报路线。

区域维度的组织架构承担不同区域经营管理相关事务的统一协调职

能。区域负责人并不直接干预业务决策，而是将主要精力放在所辖区域的关系维护和中后台运营管理上。

3. 绩效考核

（1）建立跨部门协作机制

产品经理通常会配合客户经理共同挖掘目标客户的潜在业务机会，并制订个性化的综合金融服务解决方案。产品经理直接与客户接洽产生的业务收入，除了反映在该产品经理和该产品条线的绩效总量中之外，也会反映在该客户所属客户经理的绩效总量，以及该客户部门的绩效总量中，而不会产生跨部门协同中的激励冲突。

（2）建立有利于联合营销的考核机制

业务过程详细记录在系统中，从而为银行内部业务联动和协同营销的收益分享及多维度的绩效考核，提供客观公正的数据基础。绩效考核采用影子记账法，业务收入将同时反映在大区域客户经理团队和本地客户经理团队的考核业绩中，根据具体的分工确定不同的业绩系数。如果一个客户经理跨区域或跨部门发起业务，但没有实际操作业务，那么虽然在考核中不会直接体现为团队收入的增加，但会给发起团队在考核时“加分”，如图5-5所示。

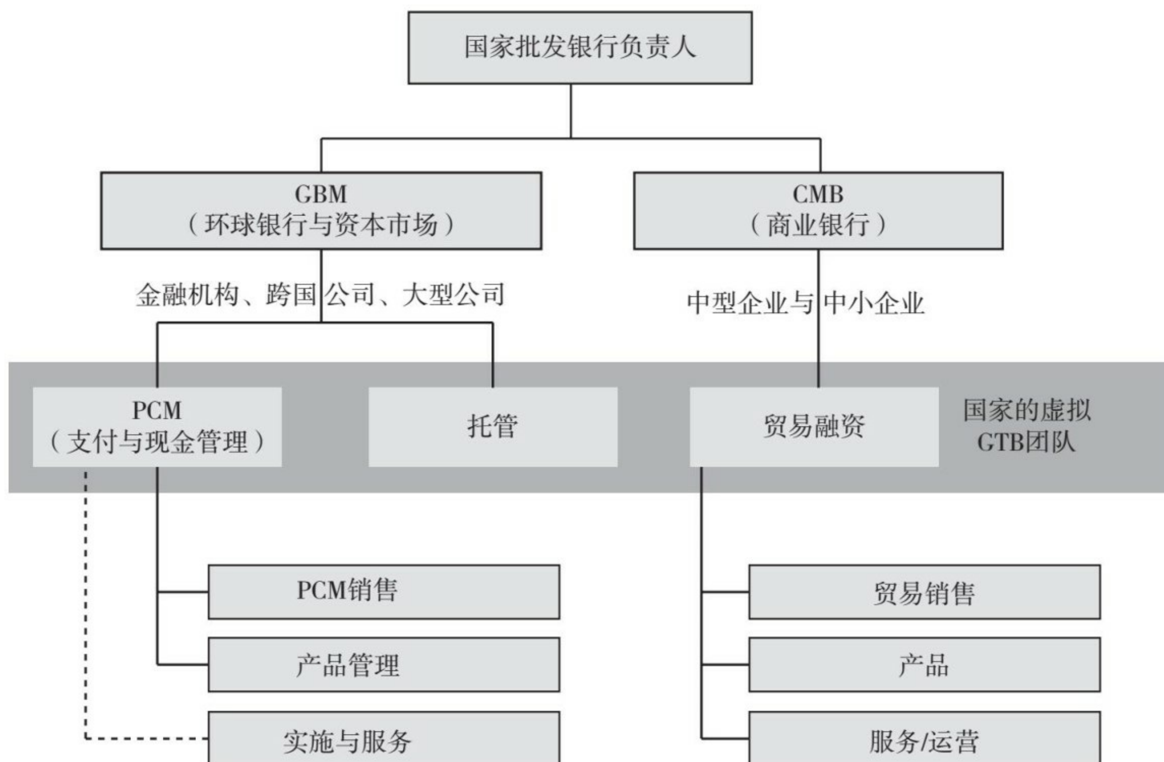


图5-5 汇丰控股全球贸易业务团队架构

4. 产品创新

（1）搭建“总分协同”的产品创新机制

每一产品类别均设置全球产品经理和若干本地产品经理，前者统筹本类产品的研发与全球推广，后者负责所在区域该类产品的销售与推广。新产品与业务的研发均需按规定经由自下而上的流程审批，从而有效地避免了区域重复研发的问题。一旦区域新产品获准研发，全球产品经理即负责征询不同经营区域市场推广的可能性，并根据需要安排产品推广事宜，最大限度地提高新产品研发的规模经济效应。

（2）巩固特色化产品优势

工商金融部的国际业务产品尤其具有特色，凭借其在中国香港及“大中华地区”的本地知识和布局，创设了中国香港开业服务、中国内

地开业服务、亚太当日汇款、大中华服务等本土产品，为跨国公司在中国香港和中国内地开办企业、中国公司因公出境或在别国开户提供服务。由于其在这些地区有着长达150年的经营史，该类产品的专业性往往是难以复制的，如表5-6所示。

表5-6 汇丰控股的工商金融产品

汇丰控股的工商金融产品	
一般业务	账户业务；卡业务；贷款和融资；进出口；投资；保险；支付；流动性管理
国际业务	支付和资金管理：流动性管理；汇丰国际支付平台；一体化支付、收款方案 进出口：EasyTrade全方位贸易解决方案 管理外汇风险：24小时服务；e-FX解决方案；集成外汇账户；多手段外汇避险 大中华服务：人民币服务；香港开业服务；中国内地开业服务；亚太当日汇款 国际商务旅行：商务旅行信用卡；商务旅行保险 在别国开户：世界各地开户

（3）创新电子化产品

汇丰控股推出了一系列电子贸易产品，如网上贸易服务、电子速递、文件追踪器等。通过汇丰财资网，汇丰控股为外汇和货币市场交易提供多种电子交易渠道，全天24小时运转。通过网上应收账款服务平台，客户可以在平台上输入发票单号即可进行融资。

5. 客户策略

（1）以环球客户群为抓手拓展市场

汇丰控股利用连接亚洲供应商和他国买方的开放客户平台，以捕捉客户的跨境需求为重点来开拓市场，制订灵活的供应链解决方案。而且，汇丰控股重点关注发达地区企业在新兴市场的本地化服务需求，企业跨境投资、贸易和避险需求，商旅金融需求等。

（2）重视战略性客户的维护和开拓

过去，汇丰控股对跨国公司提供的个性服务不足，但目前正开始调整这一做法。如果集团战略性客户在某一地区的子公司对于该地区并非重要客户，汇丰总部会安排分行仍为其提供重要客户级别的服务。2014年上半年，汇丰控股成功赢得一家欧洲跨国公司客户的招标，为其在中国内地的生产和分销提供综合服务，并有机会推动相关服务在亚洲甚至拉丁美洲的进一步拓展。

（3）加强交叉销售，提供综合化服务

在零售板块和对公板块间开展交叉销售，扩大集团向公司客户及其员工提供的产品种类，加强商业银行部、环球银行与资本市场部及环球私人银行部的协同配合。不同板块网址之间互设链接，通过综合汇丰财资网、主机互联和SWIFTNet等电子渠道，针对特定的客户群整合相关的业务。

（二）摩根大通

摩根大通集团总部设在纽约，由大通曼哈顿银行与J·P·摩根公司于2000年合并而成，在60个国家拥有6万多家公司客户。摩根大通公司银行业务近年来在强化投资银行和资本市场服务领先地位的基础上，进一步促进业务收入多元化，继续支持本土商业客户投资新项目和新机遇。

1. 市场定位

（1）重视投资银行和资本市场业务

摩根大通的公司与投资银行部2013年投资银行收费63亿美元，资产管理佣金47亿美元，资本市场交易自营收入93亿美元，投资银行业务市场份额排名全球前列，如表5-7所示。

表5-7 摩根大通各项投资银行业务所占市场份额和排名

年份		2013		2012		2011	
		份额	排名	份额	排名	份额	排名
投资银行收费		8.6%	1	7.5%	1	8.1%	1
债券、股权相关	全球	7.3%	1	7.2%	1	6.7%	1
	美国	11.8%	1	11.5%	1	11.1%	1
银团贷款	全球	10.0%	1	9.5%	1	10.8%	1
	美国	17.5%	1	17.6%	1	21.2%	1
长期债券	全球	7.2%	1	7.1%	1	6.7%	1
	美国	11.7%	1	11.6%	1	11.2%	1
并购	全球	23.0%	2	19.9%	1	18.3%	1
	美国	36.1%	1	24.3%	1	26.7%	1

（2）积极拓展国外市场交易银行服务

摩根大通近年来致力于在本国市场以外构建强大的交易银行业务能力，这部分来自新兴市场交易需求激增的吸引，更重要的原因是摩根大通发现如果不提供此类服务，就有可能失去原有的公司客户。公司与投资银行部设置了资财（Treasury Services）产品部，专门提供证券服务和交易银行服务，为企业客户提供现金管理和流动性解决方案，以及贸易融资产品。

2. 组织架构

（1）按照客户分层划分客户部门

摩根大通面向公司客户设置了“公司与投资银行部”和“商业银行部”两大客户部门。公司与投资银行部向跨国公司、金融机构、政府部门提供投资银行、做市、机构经纪、资财与证券服务；商业银行部向收入2 000万到20亿美元之间的美国企业，提供全方位的行业知识、本地知识和全方位的金融解决方案。

（2）按照业务类型划分产品部门

摩根大通在两大客户部门设置了若干产品部门，商业银行部下设贷款、资财服务、投资银行和资产管理部。公司与投资银行部下设投资银行、机构经纪、做市、财资证券（TSS）部。产品部门组建了若干产品线，各项产品有单独的产品团队和客户团队，整条产品线共用一个销售代表。各国分公司在区域上向各国分公司负责人报告；业务上向各地区销售负责人报告，如图5-6所示。

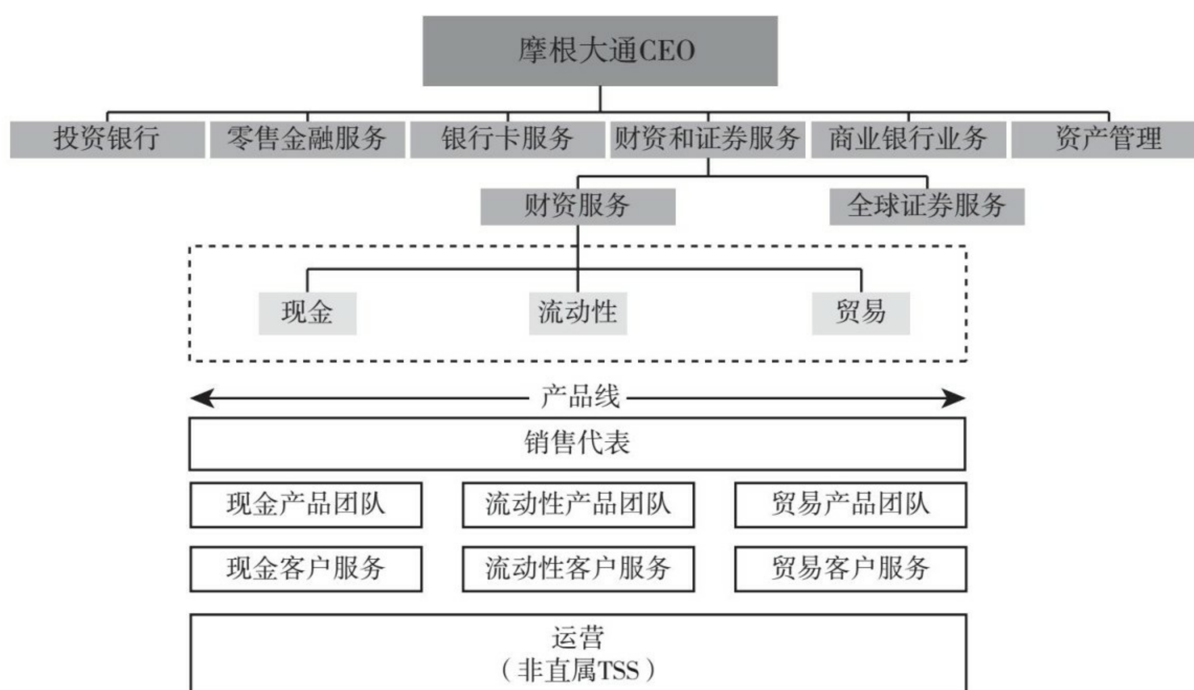


图5-6 摩根大通财资与证券部组织架构

3. 绩效考核

（1）能力评估与绩效评估双轨运行

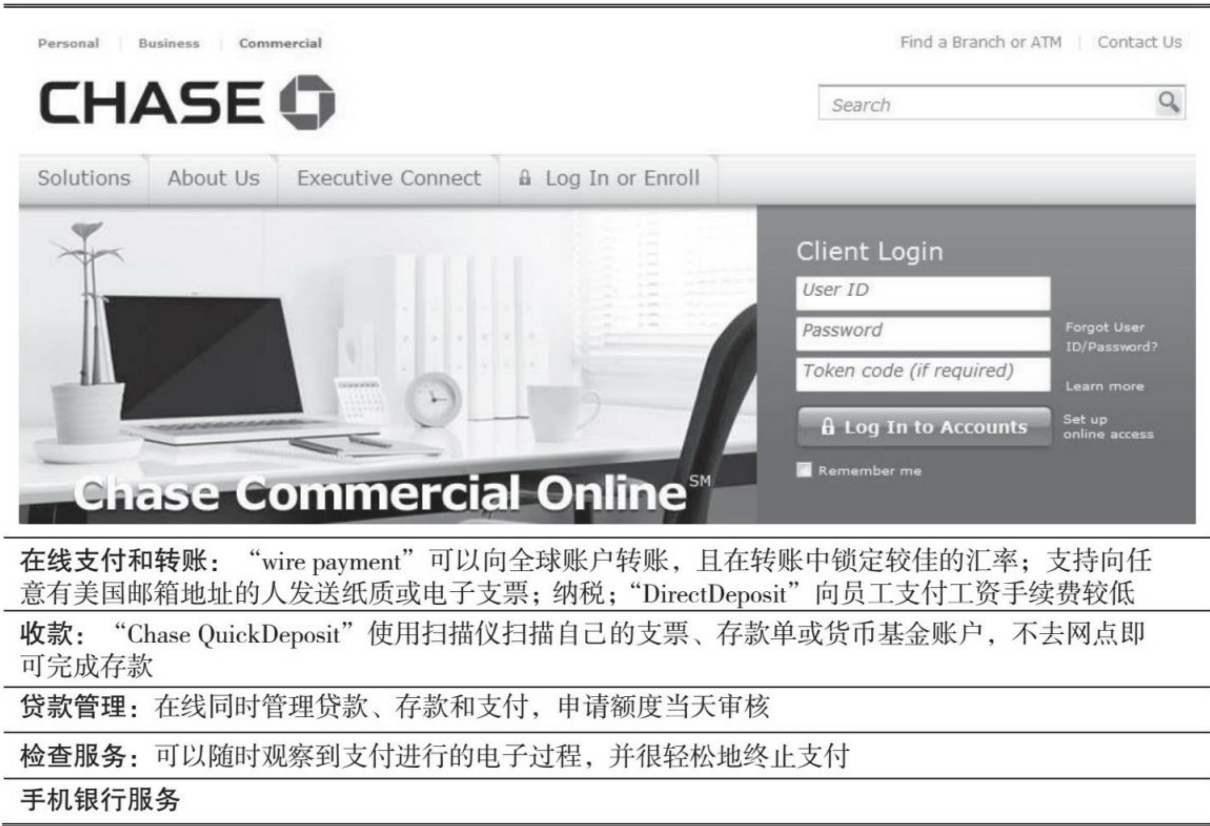
为了在增强员工自我发展意识的同时保证公司经营利益，摩根大通在绩效考核时同时考虑员工的“能力评估”和“绩效评估”。其中，“能力评估”

是在明确不同岗位的任职应具备的能力和素质后，由有关专家和高层管理人员通过民主讨论的方式形成规范文本，在年末，结合绩效评估对个人能力进行评估。

4. 产品创新

（1）开发商业银行在线平台

摩根大通商业银行部开发了公司网银平台“大通商业在线”，中型市场公司可以通过该平台管理现金流和融资，监测账户信息、转账、支付及日常的银行手续，如图5-7所示。



在线支付和转账：“wire payment”可以向全球账户转账，且在转账中锁定较佳的汇率；支持向任意有美国邮箱地址的人发送纸质或电子支票；纳税；“DirectDeposit”向员工支付工资手续费较低
收款：“Chase QuickDeposit”使用扫描仪扫描自己的支票、存款单或货币基金账户，不去网点即可完成存款
贷款管理：在线同时管理贷款、存款和支付，申请额度当天审核
检查服务：可以随时观察到支付进行的电子过程，并很轻松地终止支付
手机银行服务

图5-7 大通商业银行在线主要产品

（2）开发公司与投资银行业务在线平台

J.P. Morgan ACCESS是资财证券业务的主要平台，为公司客户提供

全球现金和证券组合管理平台；J.P. Morgan Market是金融市场业务的主要平台，提供全面的金融市场解决方案，包括研究分析、结构化工具、多产品贸易和交易后管理能力；Morgan Direct是外汇业务的主要平台，提供外汇结算和支付功能，如图5-8所示。

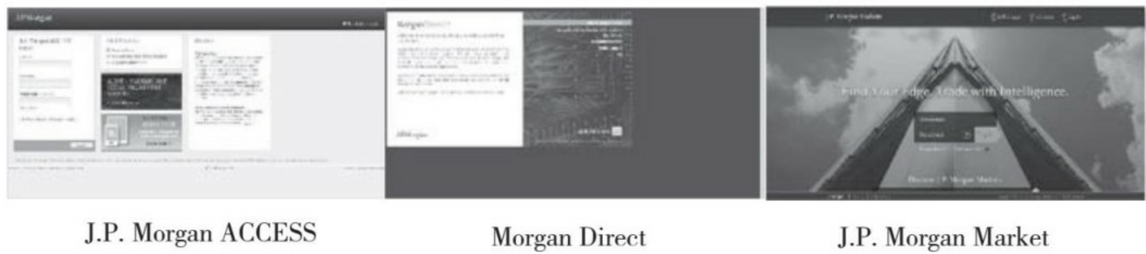


图5-8 J·P·摩根主要在线平台

5. 客户策略

（1）实施客户分类管理，增强业务团队的专业性

商业银行部将客户细分为14个行业，使用了优化的客户关系管理体系，成立了各种专业化的贷款事业部，让每个事业部对行业都有最深入的了解，如表5-8所示。

表5-8 商业银行部的行业划分

商业银行部的行业划分						
衣服鞋帽	饮料分销	能源	媒体娱乐	金融机构	特许经营	医疗卫生
设备分销	高等教育	非营利	房地产	体育	政府	科技

（2）优先满足特定细分客户群的特定需求

首先是美资跨国公司的跨境金融需求，帮助它们拓展市场；其次是摩根大通利用强有力的清算能力，为美国之外的银行提供美元清算服务，例如为中国内地银行提供美元清算服务；最后是向美国之外的跨国公司渗透。

（3）力争成为中型企业客户的主办银行

摩根大通利用领先的现金管理能力进入中型客户市场，为中型客户提供更加简单、便利的服务，目前，摩根大通为超过3万个中型客户中的1/3提供现金管理业务，占据客户22%~35%的钱包份额。

（4）强化品牌管理

摩根大通通过挖掘各类客户同产品的关系预测客户需求，总结出哪些具体产品让其自身同其他银行有所差异，以及如何能更好地为公司客户服务。在清晰确定所提供的产品的基础上，通过品牌承诺、员工践行等各种手段巩固品牌形象。在高层设立品牌领导者，领导10~15人的品牌管理委员会，并下辖各个业务条线的子品牌委员会，共同从事品牌管理。

（5）开展广泛的战略合作

与全球多家制造企业和银行展开战略合作，利用合作方的营销渠道，无须大幅投资即可形成地区业务规模。例如，中国的光大银行、方正集团、中钢集团等都同摩根大通开展了不同程度的合作。

（三）法国巴黎银行

法国巴黎银行由法国最主要的两家银行“巴黎国民银行”（Paris，Banque Nationale de）与“巴黎巴银行”（Banque Paribas）于2000年合并而成。其“公司与投资银行部”在45个国家拥有19 000名员工，凭借在欧洲、亚洲、北美的运营能力服务全球超过15 000家客户。法国巴黎银行公司银行业务的最新战略，是根据地区经济增长调整区域计划，继续发展优势业务，将自身打造成全球跨国公司的欧洲最佳合作伙伴，以满足客户的战略目标。

1. 市场定位

（1）立足欧洲市场，发展亚太和北美市场

法国巴黎银行的公司与投资银行部是欧洲地区的行业领跑者，从员工数量、分支机构来看，欧洲市场都集中了法国巴黎银行的主要资源，其各项业务在欧洲地区大多名列前茅。由于欧洲经济困难，美国和亚太经济向好，法国巴黎银行公司业务开始向香港、新加坡、纽约等地区拓展，如表5-9所示。

表5-9 法国巴黎银行在欧洲地区排名和获奖情况

法国巴黎银行在欧洲地区排名和获奖情况	
飞机租赁年度创新奖	全球交通金融，2013
No.1 EMEA 地区[1]银团贷款承销和主要提供商	Thomson Reuters，Dealogic，2013
No.2 国际贸易银团贷款主要提供商	Dealogic，2013
No.4 全球现金管理	《欧洲货币》，2013
No.1 欧洲债券承销商	Thomson Reuters，Dealogic，2013
结构化产品年度最佳	欧洲结构化产品奖，2013
No.1 法国并购咨询	根据公开交易排名
No.8 欧洲地区并购咨询	根据公开交易排名
No.3 EMEA 地区权益产品承销商	Dealogic，2013
欧洲公司分级债券投资年度最佳	《国际金融评论》（IFR），2013

注：1. EMEA地区为欧洲、中东和非洲地区的合称。

（2）立足投资银行业务基础，大力发展现金管理、贸易融资、人民币清算等业务

欧洲地区公司信贷业务在金融危机之后平均净资本收益率只有3%，公司信贷出现了大幅度的萎缩。法国巴黎银行公司与投资银行部以提供结构化融资、资产管理和咨询并购为主，占全部公司业务收入的5/8，其他3/8主要为交易银行和一般贷款收入。近年来法国巴黎银行开始加大交易银行业务的投入，不但新建了事业部，还在亚太设立了地区总部，建立了电子化流动性平台，并率先进入人民币清算业务领域。

2. 组织架构

（1）按产品类型划分产品部门

法国巴黎银行在对公客户部门方面设置了“公司与投资银行部”，按照产品范围设置了公司银行、固定收益、全球股权与商品衍生品、公司金融4个产品部门，如表5-10所示。

表5-10 法国巴黎银行公司业务产品部门划分

法国巴黎银行公司业务产品部门划分	
公司银行部	为公司客户提供全方位金融产品和服务，包括交易银行（现金管理、国际贸易融资、流动性管理）和融资方案（贷款、结构性融资），以及公司存款产品
固定收益部	为广泛的客户群体提供融资、负债管理、投资方案、套期保值等服务，并承销债券
全球股权与商品衍生品部	为客户提供个性化的结构化股权方案，满足其资产分散和避险的需要；为机构客户和资产管理公司提供合理的、创新的投资和套利策略；为与商品价格有较强关系的公司客户提供风险套利解决方案
公司金融部	为并购提供咨询、承销

（2）新建全球贸易交易银行事业部

为了集中更多的资源满足客户的全球交易需求，法国巴黎银行于2013年12月在公司银行部下新建了“全球贸易与交易银行（GTTB）”事业部，新成立的事业部能力中心位于欧洲，管理着60个国家的100个贸易中心，该事业部有3种核心业务：全球贸易方案、能源商品融资及支付清算代理行，如表5-11所示。

表5-11 法国巴黎银行全球贸易交易银行事业部的主要产品

法国巴黎银行全球贸易交易银行事业部的主要产品	
全球贸易方案	为进出口商提供解决方案，提供融资并保护交易安全
能源商品融资	为能源和商品贸易提供全供应链融资服务
支付清算代理行	为贸易融资中的参与银行提供国际支付和充当中间人

3. 产品创新

（1）建立“设计—定价—反馈—售后”产品创新机制

法国巴黎银行在详细考察本地客户风险偏好和需求的基础上，加上全球约180支产品构建团队提供创新理念，设计各类外汇、担保、息票、支付凭证等结构性公司业务产品。由于其拥有大量具备丰富经验和超高核算能力的交易员，因此能够快速提供有竞争力的定价。此外，法国巴黎银行有专门的大型中后台和IT（互联网技术）系统，建立了严谨适度的评分和回馈机制，50%的新产品在内部就遭到驳回。最后，在重要的贸易中心香港、东京、伦敦、纽约和巴黎设立专职交易后团队，提供定价、公司营销活动和结算。

（2）颁发产品创新奖

法国巴黎银行将创新作为核心战略，为了激励员工创新，法国巴黎银行设置了年度创新奖，专门颁发给最能“引领未来”的创新项目及其团队。创新奖评选以“为客户创造价值”为主要标准，由集团行政委员会投票表决，评选还会得到外部媒体的全程报道，有很强的公众影响力和品牌锻造力。

（3）开发电子化交易银行平台

在2013年，公司客户对流动性解决方案需求尤其迫切，为了满足公司客户的多样化需求，法国巴黎银行全球贸易与交易银行事业部于2013年开发了全球网上银行平台，包括供应链平台和一体化多产品平台。

（4）推出证券化能源与商品融资产品

法国巴黎银行发挥综合化金融平台的优势，全球贸易与交易银行部将商品贸易融资贷款证券化，再由固定收益业务部将证券化产品出售给有资产管理需求的客户。2013年，法国巴黎银行同俄罗斯石油巨头

Rosneft达成一笔交易，帮助其完成385亿美元的结构化债券融资。

（5）寻找资本、外汇“新市场”中的机遇

近两年，在新监管框架下，固定收益业务部积极为投资者寻找新的投资和避险方案，主要通过以下3种渠道：在一级市场，将中型公司引入产品设计；帮助金融机构从事结构化资本品交易；将新建资本市场的上市公司引入产品设计，例如摩洛哥外贸银行（BMCE）是上市的第一家北非银行。在投资者端，法国巴黎银行的电子平台Cortex开始允许客户交易外汇产品。

4. 客户策略

（1）以客户利益为中心，树立品牌形象

法国巴黎银行重视公司客户的长期发展规划，为多样化的客户需求设计专门的解决方案。例如，由于优质的服务，全球权益与商品衍生品部（GECD）

吸引了很多从来没有打过交道的客户。客户的可持续发展和公司业务的品牌塑造被很好地融入员工的日常工作中。2013年，世界银行将法国巴黎银行评为少数几个“发展合作伙伴”组织，认可其在服务新兴市场地区商业发展中的尽职尽责，这对全球权益与商品衍生品部起到了很好的品牌宣传作用。

5. 渠道建设

（1）推行贷款-证券化模式。

法国巴黎银行是欧洲最早采用“贷款-证券化模式（Originate-to-Distribute）”的银行，通过对融资产品的不断发起与分销，在保持流动性的同时撬动公司客户基础，以及学习有用的机构投资知识。在美国，

法国巴黎银行公司与投资银行部将这种模式运用在所有的产品中，利用向公司客户兜售全球投资品和流动性解决方案显著地增强了公司的存款基础。

（2）打造全球渠道网络

法国巴黎银行的公司业务团队覆盖了全球主要的贸易中心，在区域中心设立业务总部，在次中心设立业务办事处，如表5-12所示。

表5-12 法国巴黎银行公司银行各产品部门在全球的渠道布局

法国巴黎银行公司银行各产品部门在全球的渠道布局	
公司银行部	在欧洲拥有1 400人的团队，以布鲁塞尔、巴黎和日内瓦为中心平台，服务18个国家29个商务中心的3 000家客户；在美洲凭借300人的专家团队，设立了纽约和圣保罗2个中心平台及7个其他的办事处；在亚太地区为12个国家的26个贸易中心服务
固定收益部	总部在伦敦，同时在巴黎、布鲁塞尔、卢森堡、新加坡、香港、东京、纽约和圣保罗设有分支机构
全球股权与商品衍生品部	在3个主要区域（欧洲、美洲和亚太）拥有1 300名前台专家
公司金融部	在欧洲有一支250人的专家团队，在中东和非洲拥有50人的专家团队，在亚太拥有100人的专家团队

（四）三菱日联金融集团

日本三菱日联金融集团（以下简称“三菱日联”）由三菱东京金融集团（MTFG）和日本联合金融控股集团（UFJ Holding）合并而成，在2005年10月1日正式成立，持有摩根士丹利21.9%的股权。三菱日联公司业务的最新战略是继续专注结构化融资业务，发展多样化业务种类，在全球范围内广泛拓展同摩根士丹利的战略合作。

1. 市场定位

（1）以本土市场和日本客户为主，借机拓展海外市场和非日本客户

2013年，三菱日联的公司业务收入85%都来自日本市场，借助日本企业将业务开展到全世界的机会，三菱日联也试图将触角伸向全球，其中以亚洲和美国市场为主，如表5-13所示。

表5-13 三菱日联全球市场定位

三菱日联全球市场定位	
亚洲	加强交易银行能力来满足日本企业需求 通过本地网络支持日本客户向新兴地区扩展 通过强大的问题解决能力为非日本客户提供交易服务 在中国香港和新加坡建立两个总部 整合泰国曼谷的大城银行，作为亚洲渠道
美洲	整合美国的加州银行；集团内合作

（2）以结构化融资保持市场份额

三菱日联的传统公司信贷业务仍占较大比重，在贷款收入逐步减少的趋势下，三菱日联通过加强结构化融资来替代传统贷款。结构化融资产品中尤其以项目融资业务最为擅长。近年来，三菱日联积极获取大型项目，尤其是电网和天然气管道的项目，来保持其在全球的项目融资业务优势。在日本本土，三菱日联不断加强同公私合作投资、可再生能源、面向亚洲的基础设施出口等领域项目融资的联系。

（3）加强国际业务和支付结算类业务

三菱日联借助其庞大的日本公司客户基础，在全球供应链的基础上最大限度地运用海外网络，为公司客户提供贸易融资和现金管理解决方案；力图捕获全球商业流动机会，扩展产品和服务。为此，三菱日联不断对系统开发进行大量投入，扩充战略产品和服务，扩展结算相关产品的功能，开发领先的产品和服务［例如电子贸易运营管理TSU（贸易服

务设施系统）和集中支付运营管理GPH（全球支付中心）］。

2. 组织架构

（1）按产品分类原则划分公司业务部门

在集团层面，三菱日联设置了5个业务集团：零售业务集团、公司银行业务集团、信托资产业务集团、国际业务集团和国际市场集团。在公司银行业务集团层面，按产品分类原则设置了商业银行、公司与投资银行、交易银行、信托银行4个产品部。同时，在国际业务集团也设置了公司与投资银行、交易银行两个对公产品部。总体来看，三菱日联的公司金融板块组织架构尚未完全理顺，未能像前两家国际银行那样建立起区域、客户、产品条块分明的汇报线路，如表5-14所示。

表5-14 三菱日联集团公司银行集团部门设置情况

公司业务线	业务主要提供子公司	业务类型
商业银行	三菱东京银行	向中小公司贷款、融资、汇款、外汇等
公司与投资银行	三菱东京银行、三菱摩根证券、泰国大城银行、美国加州银行	向大型公司提供衍生品、证券、银团贷款、结构化产品等全球服务
交易银行	三菱东京银行、泰国大城银行、美国加州银行	向客户提供现金管理、转账汇款等服务
信托银行	三菱信托银行	资产管理、不动产经纪、资产证券化

3. 绩效考核

（1）绩效考核重视效率和过程管理

不仅关注收益的绝对额，而且关注收益手段和效率。也就是说，不仅对企业平均贷款余额等收益指标进行定量度量，而且对其实施进行评价，重视“事务处理的正确性”，且考察资产收益率（ROA）、营业费用等效率指标，在规模、效率和实施之间求得综合平衡，以达到提高总体效率的目的。为了增强过程管理，三菱日联对各分支机构、团队和员工

施加了严格的内部检查和事务指导，在内部检查方面有四套班子独立运作，互不干涉，再加上事务指导与内部检查形成闭环，从而在收益最大化、效率最优化的同时实现事务处理规范化。

4. 产品创新

（1）满足客户专业化、定制化需求

三菱日联总结公司客户最常见的融资需求，用最专业的手段将其打包为定制化解决方案，再以最简洁的方式向外销售。产品设计往往涉及多个集团内子公司的协同，或者是与其他机构的合作。例如，专为日本出口商设计的信用产品“出口信用代理融资（ECA　Finance）”，由三菱东京银行牵头协调其他的国际信用代理机构，向海外进口商提供信用和保险等。再如“跨境银团贷款”，利用三菱日联在全球各地的分支机构，连接国内借款者和海外贷款者，如图5-9所示。



图5-9 “出口信用代理融资”和“跨境银团贷款”

（2）发挥综合性金融平台协同作用

在集团零售板块和公司板块之间加强交叉销售，例如将全球的资产管理业务提供给日本的私人银行客户；三菱东京银行和三菱日联信托银行之间互相加强对遗产业务和不动产业务的反应能力；在各集团子公司之间，尤其是三菱摩根证券和其他子公司之间加强人才交换，如图5-10所示。

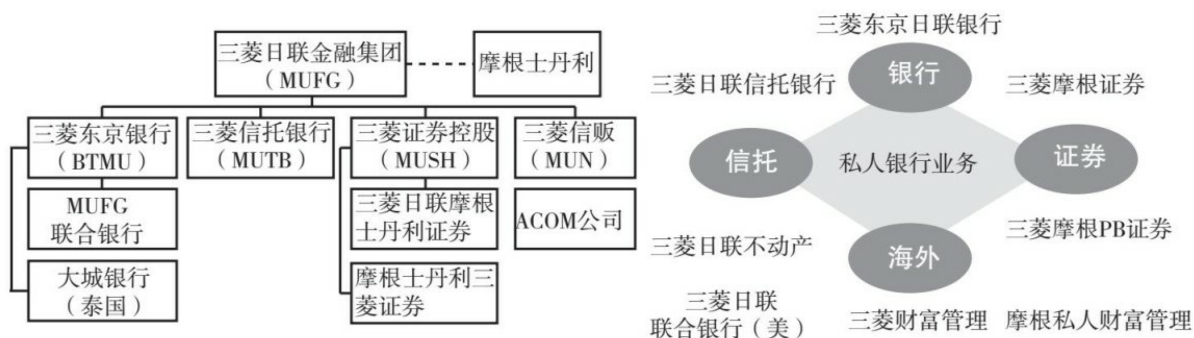


图5-10 三菱日联综合化金融平台协作示意

（3）开发电子化交易银行产品

三菱日联推出的两款流动性管理产品GCMS Plus（全球现金管理服务产品）和BizStation分别为全球公司客户和日本本土客户提供在线管理账户、汇款、进出口、外汇结算的服务。支付方案产品GPH能够将企业的ERP（企业资源计划）和财务系统与三菱日联的系统直接相连，让公司客户更便捷、更安全地向海内外合作伙伴和员工付款。

5. 客户策略

（1）夯实大客户基础

在大企业直接融资占比增加的今天，凭借紧密的银企关系和国际领先的结构化融资能力，三菱日联拥有的日本大企业的贷款余额自2012年以来仍然保持增长态势，如图5-11所示。

（2）大力发展中小型公司客户

三菱日联中型企业贷款余额也一直在稳定增加。为了配合日本的“复兴战略”，支持本土商业发展，三菱日联主要通过满足本土中小型公司客户借款需求来改善它们的收入和公司价值；在资本开支（Capex）领域，为新兴行业企业的资本开支投资提供长期贷款，如表5-15所示。

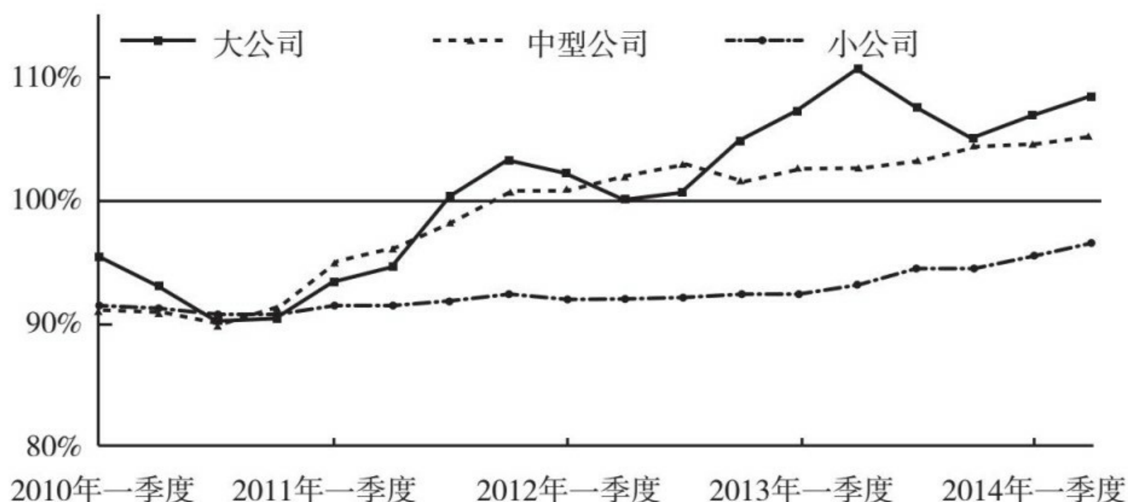


图5-11 日本三菱日联金融集团贷款余额情况

表5-15 2014财年日本不同行业资本开支额（单位：万亿日元）

行业	投资额	行业	投资额
食品	1.7	批发零售	7.3
化工	2.5	交通	5.2
造纸	0.3	房地产	4.6
石油煤炭	0.3	电力、水、天然气	4.1
钢铁有色金属	1.5	信息技术	3.5
机械	1.8	建筑	1.8
电气	4.4	金融保险	3.7
交通设备	2.5	其他非制造业	19.4
其他制造业	3.3	**合计**	**67.9**

6. 渠道建设

（1）拓展全球物理网点渠道

三菱日联于2013年12月收购泰国大城银行72%股权，并在2015年1月将其与三菱东京银行（曼谷）相整合，当作其在亚洲的商业银行业务平台；2014年开始整合美国加州银行和三菱东京银行（美国），当作其在美国的商业银行运营平台。

（2）寻求全球战略合作

2008年，三菱日联收购了摩根士丹利部分股权，目前持股比例已经达到21.9%。三菱日联利用摩根士丹利的客户转介撬动全球客户基础，并利用摩根士丹利的专业优势来增强向日本本土企业提供资产管理服务的能力。三菱日联同摩根士丹利组建了两家合资证券公司“三菱摩根证券”（MUMSS）和“摩根三菱证券”（MSMS），如表5-16所示。

表5-16 2014年三菱日联和摩根士丹利的合作成果情况

2014年三菱日联和摩根士丹利的合作成果情况	
MUMSS	2014年上半年在涉日企业跨国交易案例中的管理咨询业务领域排名第一，业务金额达15 673亿日元
MUMSS	日本甜品企业味之素（Ajnomoto）与美国冷冻食品制造商温莎（Windsor）的兼并案中，MUMSS充当了咨询顾问
MSMS，MUMSS	日本人力资源巨头和招聘网站运营商瑞可利集团（Recruit Holdings）全球IPO联合保荐人
MSMS，MUMSS	日本餐饮连锁企业云雀（Skylark）的全球IPO联合保荐人

三、结论

通过对4家银行的公司业务开展情况进行比较分析，可以发现近年来国际先进银行的公司业务战略有以下特征：

（一）市场定位方面

第一，加强传统公司业务与投资银行业务、国际业务和金融市场业务的联动发展。各银行基于自身区位优势和客户基础，以提供本土化服务、贸易融资、并购顾问为重点，支持本国企业跨国经营，为国际其他

金融机构提供结算代理服务。第二，立足本土市场和本国企业，发展新兴市场业务。目前，各行的公司业务收入主要来自本土市场。随着新兴市场交易日渐活跃，本国跨国公司对新兴市场的跨境服务需求增加，各行纷纷将业务重点向亚太等新兴市场转移。

（二）组织策略方面

第一，客户部门设置体现分层分类。面向中小型公司的基础金融服务一般由商业银行部门提供，面向大型公司和机构的高端金融服务由资本市场与投资银行部门提供，其下再根据客户类型进一步细分组织架构。第二，产品部门设置体现专业性。各行基本按照业务分类设置专门的业务部门，业务部门下再继续细分产品条线，产品条线和区域客户分层纵横交叉，每个本地产品经理都有直接和间接两条汇报线路。第三，绩效考核机制重视部门间的协调和长远发展。在业务发起人和业务经办人之间、研发人员和营销人员之间建立科学的利益分配机制，考核不仅计算短期的绩效表现，而且注重个人能力的发展和对银行的长远贡献。

（三）产品创新方面

第一，优化创新机制。各行大多建立了具有自身特点的产品创新机制，能够调动产品研发经理和产品营销经理的积极性，建立跨部门的快速反应合作机制，增进利益共享，发挥各部门优势。第二，从自身优势领域寻求突破。例如，汇丰控股在贸易融资和本地服务领域开发了一系列产品，摩根大通着重在资本市场领域创新，法国巴黎银行在证券化和固定收益业务领域寻找新机会，三菱日联深耕结构化融资领域。第三，针对不同客户，定制化和个性化相结合。各行对于一般公司业务都尽可能提供定制化的打包解决方案，客户可以从银行网站了解清晰的产品信

息和操作流程，对于并购咨询、新股上市等复杂需求，提供一对一的个性化服务。第四，开发电子化产品，注重客户体验。各行都加大对信息技术的投入，开发具备支付清算、流动性管理、资本交易等功能的各类电子化平台。

（四）客户策略方面

第一，重视对客户的分层分类管理。各行按客户行业、大小、优劣分成不同的层级，由不同层级的分支机构直接营销。第二，更加关注中型客户群。由于近年来世界上其他国家中型客户发展迅速，交易和融资需求激增，各家银行都加强了对中型客户的关注，加大了对中型客户的贷款，并力争成为中型客户的现金管理银行。第三，与客户共赢，树立服务品牌。以“紧密联系客户，助推无限商机”为口号，以“满足客户及所在社区的需要，为所有相关群体带来长远价值”为优先战略，以“支持企业跨国并购，关注客户长远战略”为导向。

（五）渠道建设方面

第一，发挥综合化金融平台优势，加大零售板块和公司板块之间的交叉销售。对公部门、理财和私人银行部门、资产管理部门相互密切合作，兼顾公司客户的融资需求和零售客户的理财需求。第二，开展广泛的战略合作。注重同国际领先金融机构强强联手，通过共享客户、增加产品差异化以实现双赢；注重同新兴市场的本地金融机构或其他企业合作，利用其本土知识和渠道网络，以低成本的方式赢得市场。

第六章
国际先进银行绩效考核与激励机制研究

绩效考核与激励机制建设是商业银行经营发展的重要内涵，我们选取了美国合众银行、澳大利亚西太平洋银行、荷兰ING集团3家银行，分析其绩效考核与激励机制，为我国银行的薪酬战略设计提供决策参考。

一、美国合众银行

美国合众银行也被称为“美国银行公司”，总部位于明尼阿波利斯，截至2013年12月13日，美国合众银行一级资本为333.86亿美元，全球银行排名和美国银行排名分别为第46位和第8位。2013年，美国合众银行在多项财务运营指标上领先同业，如图6-1所示。由于优异的绩效表现，美国合众银行向员工发放了丰厚的报酬，管理委员会成员的年度奖金在目标值的90%~111%，限制性股票为目标值的110.4%。

（一）薪酬治理架构

1. 薪酬和人力资源委员会

美国合众银行薪酬和人力资源委员会（以下简称薪酬委员会）是董事会6个专门委员会之一，由独立外部董事构成，履行董事会有关执行

官和非执行董事薪酬方面的职责。具体职责包括批准薪酬计划和项目，评估讨论激励计划和项目，对CEO进行绩效考核，监督薪酬计划的执行。

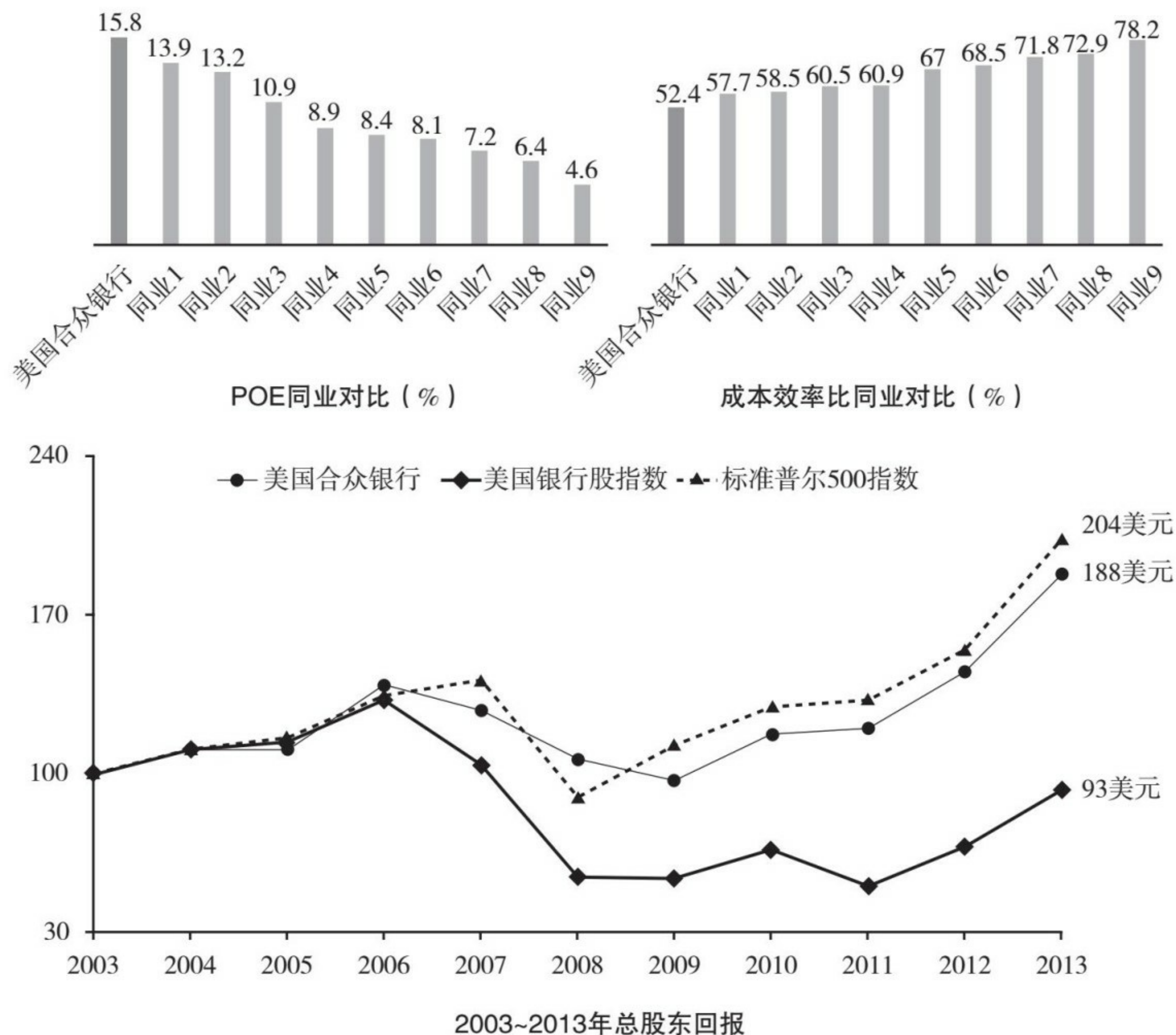


图6-1 美国合众银行2013年业绩同业对比

注：成本效率比=非利息成本/（净利息收入+排除证券利得的非利息收入）

资料来源：美国合众银行2014年股东委托书，中信银行博士后工作站

2. 薪酬顾问公司

薪酬委员会就劳动力市场信息等问题向外部顾问公司咨询，近年来美国合众银行雇用的顾问公司是Cook公司，其职责包括：（1）就薪酬计划设计、市场竞争情况、市场工资趋势、同业对照组的构成等问题向

薪酬委员会提供信息和建议；（2）就CEO的薪酬问题向委员会提供建议；（3）就管理委员会其他成员的薪酬问题向薪酬委员会、CEO和人力资源执行副主席提供建议；（4）就董事会成员薪酬问题向委员会提供建议。薪酬委员会每年审查顾问公司的独立性，对顾问公司设置了限制性条款，Cook公司不得向银行提供任何其他服务，Cook公司及其服务于美国合众银行事务的咨询师不能同合众银行雇员发生任何业务往来和私人关系，持有的美国合众银行股票不能超过一定数量。

3. 同业对照组

金融业高端人才的争夺非常激烈，为了招募和留住高能力员工，薪酬计划必须在市场上有一定的竞争力。因此，在对CEO、其他管理委员会成员、各业务条线管理人员及员工进行考核时，使用了同业对照组对比，如表6-1所示。

表6-1 2009~2013年美国合众银行同业对照组

2009~2013 年美国合众银行同业对照组	
摩根大通	BB&T公司
美国银行	SunTrust银行
富国银行	五三银行
美国合众银行	Regions金融公司
PNC金融服务集团	美国科凯国际集团

注：以2013年12月31日总资产规模排序。

（二）薪酬框架

美国合众银行执行官的薪酬主要包括年度工资、年度奖金、长期激励三部分，另外还有少量的福利和补贴。受到美国法规规制，能够向执行官发放的激励不能超过公司净收入的0.2%。

1.年度工资

年度工资（annual salary）类似于通常所说的固定工资，是为了补偿员工的执业经验和专业技能，所有员工都有资格获得，其数额取决于员工身处职位和所负职责的市场价格，与执行官的任期、经验和职责相挂钩，还要综合考虑同业同类岗位的工资情况。

2.年度奖金

现金奖金（cash bonus）用来奖励年度绩效，是一种短期激励。所有的管理人员（management-level employees）都有机会获得年度奖金。委员会在年初会为每个管理人员设定目标现金奖金总量，一般为基本工资的一定百分比。到了年末，薪酬委员会考核年度绩效，决定最终奖金数量，综合考虑两个指标：一是每股收益（EPS）；二是税前业务条线收入。

3. 长期激励补偿

为了能够让股东和高管的利益长期绑定在一起，美国合众银行使用限制性股票（RSUs）和认股权对执行官和其他管理人员进行激励。2013年，75%的长期奖励是以绩效为基础的限制性股票奖励，另25%以认股权的方式授予。2007年的股权激励计划规定，股权奖励同年度ROE指标挂钩，每年授予的限制性股票奖励数量在下年根据绩效ROE考核调整。年度奖金和长期激励在每个执行官的总薪酬中占相当高的比重，如图6-2所示。

4. 福利和补贴

所有员工按照其为401k计划（美国的一种由雇员、雇主共同缴费建立起来的基金养老保险制度）账户缴费获得健康福利，缴费基数相同。此外，所有员工享受退休福利。补贴很少，主要包括家庭安全、停车费

用和体检，且补贴不计入纳税项。

5. 控制权变更协议

美国合众银行同所有的执行官签订了公司控制权变更协议，规定了如果公司控制权变更可能与高管解除合约的潜在补偿。控制权变更协议是为了鼓励管理委员会成员对工作持续负责，而不会受到公司控制权变更的干扰。

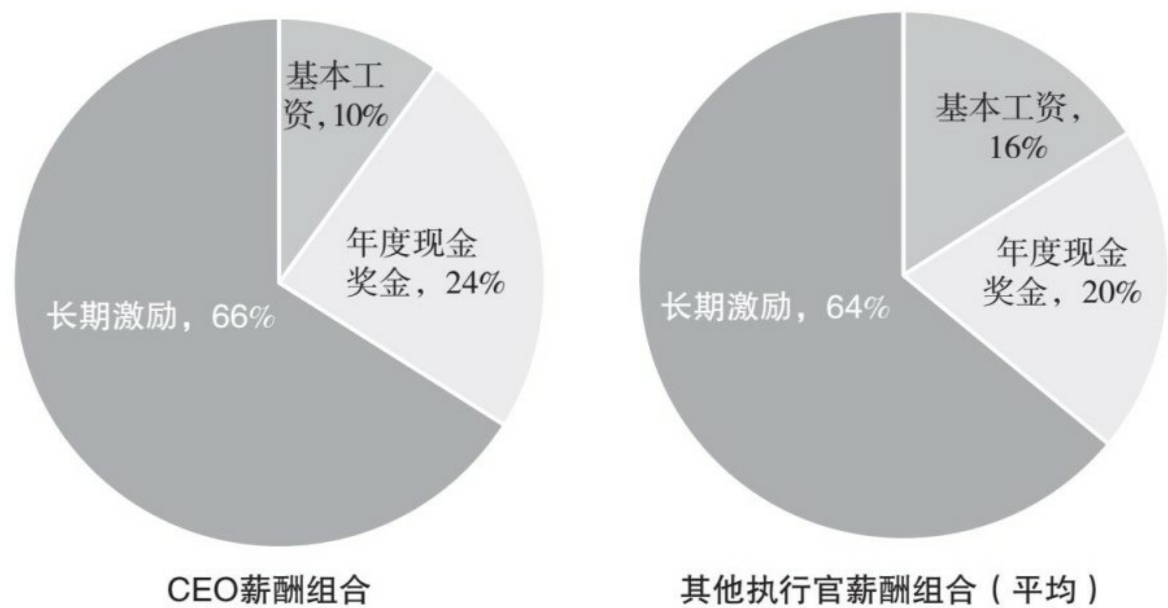


图6-2 美国合众银行执行官薪酬组合

资料来源：美国合众银行2014年股东委托书，中信银行博士后工作站

（三）考核和变动薪酬确定方法

1.年度奖金确定方法

所有的管理人员都有机会获得年度奖金，该奖金以公司和业务条线的财务计划指标完成为基础，指标包括公司每股收益和业务条线税前收入。

（1）奖金目标值的规模确定

美国合众银行管理人员奖金目标值为基本工资的一定比例。对于执行官而言，其一般在基本工资的125%~150%；而首席执行官的奖金目标值为基本工资的225%。

（2）绩效指标：每股收益和税前收入

薪酬委员会认为每股收益和各业务条线税前运营收入目标，是最为合理的绩效考核指标。首先，EPS是重要的盈利能力指标，能够很好地将管理者利益和股东利益绑定在一起；其次，EPS捕捉了单个业务条线收入以外的很多其他公司业绩因素，例如公司的融资政策、资本使用、风险管理等；最后，业务条线收入是公司盈利的基本来源。

（3）考核目标值的确定

美国合众银行的全部业务分为46个收入业务条线和11个支持业务条线。每个条线都确定了年度财务计划，57个业务条线共同组成公司年度财务计划。考核目标值使用公司年度财务计划中的公司EPS目标值和业务条线收入目标值。这两项指标是经过董事会审慎讨论后批准的，必须同时具备两个特征：既具有挑战性，也是可以实现的。这就意味着，既期望能在100%的比例上完成，又必须通过努力和承担合理的风险才能达到。

（4）考核步骤

业务条线收入目标和公司EPS目标的完成情况共同决定业务条线员工能够获得的总目标奖金系数，该系数被限制在0~200%。

首先，用EPS和各业务条线税前收入减去目标值，再乘以4。例如，如果实际公司EPS比EPS指标高5%，那么就用5%乘以4得到20%，再用100%加上20%就得到了“EPS奖金系数”（120%）。如果业务条线实

际税前收入比目标值低3%，那么乘以4得到12%，用100%减去12%，此时的“业务条线奖金系数”为88%。

其次，对两种系数加权平均（EPS奖金系数赋权35%，业务条线奖金系数赋权65%），这样，每个业务条线就得到了加权平均系数（也叫奖金基金系数）。例如，120%的EPS奖金系数和88%的业务条线系数最终形成奖金基金系数为99.2%（由120%×35%+88%×65%）。支持业务条线的奖金基金系数（总体奖金基金系数）与收入业务条线略有不同，其35%的权重基于EPS奖金系数，而另外65%的权重基于所有收入业务条线的奖金基金系数的加权平均值。

再次，用业务条线中管理层员工总目标奖金集合，乘以该业务条线的“奖金基金系数”，就得到了该业务条线的总奖金数。对于分管一个业务板块（例如支付、零售）的执行官，要用个人奖金目标乘以自己分管的业务板块的所有业务条线的“奖金基金系数”的加权平均数，初步得到执行官个人的年度奖金数。对于CEO及掌管中后台等支持业务条线的大多数管理委员会成员（包括财务、风险），他们的目标奖金要乘以总体奖金基金系数。

除此之外，个人现金奖金的最终确定还需要经过个人绩效考核，在上一步的基础上有所增减。以执行官为例，所有管理委员会成员的个人绩效指标包括：风险管理、内部领导力、团队业务发展、其他业务指标、社区接触、创新、人才管理、信贷质量、审计、合规等。委员会认为保留考核个人绩效的步骤很重要，这能促进个人进步，防止不合适的冒险行为。

最后，薪酬委员会对工资再鉴定。在独立审慎的考虑下，可能会调整或扣除CEO、管理委员会成员或其他员工的奖金。薪酬委员会将评估公司的业绩水平和同业对照组在关键利润指标上的差距（如相对总股东回报），作为检查这套绩效考核得到的奖励水平是否合理的标准，如表6-2所示。

表6-2 2013年现金奖金决定的部分内容

2013年现金金决定的部分内容
· 2013年，美国合众银行EPS是2.99美元，比目标值3.06美元低了2.3%，于是EPS奖金系数是91%
· 2013年，46个收入业务线奖金系数分布于14%到200%不等，再与EPS系数进行加权平均之后，46个业务线的奖金基金系数分布于41%到162%之间。后台支持条线的总体奖金基金系数为101%
· 2013年，薪酬委员会通过个人绩效考核将个人年度奖金系数上调的最高幅度为10%
· 2013年现金奖金最终决定于2014年1月，执行官的奖金为他们奖金目标的90%~111%
首席执行官理查德·K·戴维斯2013年的现金奖金决定
戴维斯的年度现金激励奖金初始比例为总体奖金基金系数（101%），后经委员会评估其较强的个人绩效，调整为105%。薪酬委员会对戴维斯个人各方面的绩效因素评定如下： · 强大、有道德的公司领导力——在同业中获得了持续的领先绩效 · 在应对法律和监管改革时保持行业领先 · 娴熟的人才管理 · 在整个公司中成功领导了较强的风险管理文化 · 持续朝着战略目标迈进 · 在外部主体，例如投资者、监管机构、客户、分析师、评级机构和媒体面前有效地代表公司和传递公司价值

2. 长期激励奖励确定方法

每个绩效年的1月份，薪酬委员会决定本绩效年度管理委员会成员的长期激励奖励数额。1年后会根据绩效完成情况来调整，调整后发放的股权奖励在4年内解锁或行权，长期激励的考核指标是净资产收益率。

（1）长期激励奖励目标规模的设定

根据2007年股东大会通过的股权激励计划修正案，薪酬委员会年初在设定长期激励奖励目标值时，考察每个岗位在就业市场上的竞争状况、绝对和相对的总薪酬数额、内部股权、个人贡献等因素。在2013年年初设定长期股权奖励数额时，许多管理委员会成员都得到提升，包括所有的执行官，这反映了公司对他们价值的肯定。

（2）绩效指标：净资产收益率

净资产收益率作为长期激励奖励的考核指标有以下原因：①直接反映了股东投资公司的回报；②涵盖了盈利能力、效率、资产负债表管理和财务杠杆，是金融业广泛使用的绩效指标；③获得较高的ROE需要审慎地平衡风险和回报。

（3）考核目标值的确定

ROE指标的目标值来自公司的年度财务计划，得到公司董事会的通过。同EPS和业务条线税前收入目标一样，该指标值是经过审慎考虑的，必须同时符合两个特征：既具有挑战性，也是可实现的。

（4）具体考核方式：二维矩阵计算方法

在年初规定限制性股票数额时，薪酬委员会为美国合众银行的绝对ROE水平设定一个1年期目标，并规定如果ROE处于各种不同水平，RSUs将受到相应的增减。在该项安排上，薪酬委员会另设了同业相对ROE考核维度，如表6-3所示的二维矩阵规定ROE处于不同绝对和相对水平时的奖励比例。最后，将年初设定的目标数额乘以矩阵中对应的比例，便得到各个执行官的长期激励。

表6-3 美国合众银行长期激励奖励的指标要求

	ROE在同业对照组中位于25%分位或以下	ROE在对照组的中位数处	ROE在同业对照组中位于75%分位或以上
ROE ⩾ 19.5%	75%	112.5%	125%
ROE目标（16%）	50%	100%	112.5%
0<ROE ⩽ 12.5%	25%	50%	75%
ROE ⩽ 0	0	0	0

在2013年，美国合众银行的真实ROE是15.8%，排名在对照组位列

第一，在2013年年初向管理委员会成员授予的绩效RSUs在2013年业绩期后，调整为目标的110.4%。

对于个人的奖励，还要受到个人绩效考核的影响。例如，薪酬委员会认为由于戴维斯先生对公司的重要价值，他的长期股权奖励（2013年年初授予），应该比他前一年的奖励增加16.7%。他的价值包括领导力，在金融业和社会上的影响力，他的任期和职位，以及银行在他领导下产生的相对于同业的优异绩效。RSUs和认股权都是从授予日期开始4年内分比例解锁或行权。

（四）薪酬设计的目的

1. 补偿和激励的目的

美国合众银行薪酬设计的首要目的是绑定员工同股东的利益，用具备竞争力的固定工资留住和招募高能力员工，用年度奖金和股权激励员工为实现长期目标而努力，薪酬的激励目标如表6-4所示。

表6-4 美国合众银行薪酬各部分的目的和考虑

年度薪酬组成	目的	考虑
基本工资	为执行官提供固定数量的现金薪酬	为了补偿执行官经验和技能，还综合考虑该职位的市场价值、执行官与同业的相对工资水平。基本工资的提升要基于如下因素： · 在该岗位的任期和经验 · 职责维度 · 个人绩效
年度激励（现金奖金）	激励执行官达到甚至超越公司、业务条线及个人的绩效目标 将执行官的利益同股东的利益结合在一起，以战略计划为基础设定目标	薪酬委员会每年为年度奖金的数额设定一个相对于基本工资的目标百分比 目标百分比一般为基本工资的125%~150%（CEO为225%）。半数以上执行官的现金薪酬都基于财务绩效
长期激励（限制性股票和认股权）	通过将每个执行官的部分薪酬同长期公司绩效和股票表现联系在一起，将执行官的利益同股东的长期利益结合了起来 **以绩效为基础的限制性股票** 激励执行官达成财务目标以获取股东价值的增长；以多年分批解锁的安排作为一种留人手段 **认股权** 支持增长战略，在执行官的薪酬和股票价格之间建立联系，也是一种留人手段	薪酬委员会使用长期薪酬在几年时间内结合管理者和股东的利益，并防止短期奖金导致过度的风险投机行为 在设定长期奖励数量时，薪酬委员会既考虑公司绩效，也考虑执行官个人绩效 薪酬委员会使用ROE作为发放限制性股票的绩效度量方法，因为这直接反映了股东的投资回报。ROE包含了利润水平、效率、资产负债表管理和财务杠杆，要求对风险和资本投资回报的审慎平衡 薪酬委员会设定一个ROE目标，在这个目标上能够获得之前授予的RSUs奖励的100%。薪酬委员会相信这个目标有一定的挑战性，能够带来对优质绩效的激励，但也不是一个不切实际的目标，避免导致非理性的冒险行为

2. 抑制风险的目的

薪酬设计配合其他内控策略，激励管理层对风险保持敏感，抑制可能带来短期绩效的冒险行为。薪酬委员会每年在特定时间与首席财务官、首席信贷官、首席风险官、总法律顾问、首席运营风险官和人力资

源副主席会面，讨论公司面临的主要风险，评估薪酬计划中可能蕴含的冒险激励，并采取适当的措施，如表6-5所示。

表6-5 美国合众银行薪酬安排的风险考虑

美国合众银行薪酬安排的风险考虑
总体薪酬计划抑制风险的考虑
关注长期激励。管理委员会成员获得的总薪酬中大多数是股票，有很长的解锁或行权期，能够确保执行官同股票价格长期表现联系在一起，抑制短视行为
年度激励计划抑制风险的考虑
关注整个公司。为执行官设定年度现金激励数额时，最开始是设定整个公司的（而不是业务条线的）绩效。这种薪酬结构激励员工明白总体绩效比部分绩效更重要，防止某些人采取只对自己业务条线有利的冒险行为 **特定风险绩效分析。**对于所有管理层员工都有“风险评分卡”，包括管理委员会成员，要受到激励风险委员会的复查。如果风险管理不够，可能导致年度激励薪酬减少 **绩效扣除政策。**公司的绩效“扣除”政策打击那些可能会带来不良财务结果的冒险行为
长期激励计划抑制风险的方面
取消股权奖励行权的条款。从2012年开始，管理委员会的股权奖励协议包含了一个条款，如果执行官被认定由于对风险不敏感导致了公司或业务条线的重大损失，那么股权将取消解锁或行权 **绩效指标选择。**RSUs选择ROE作为公司业绩考核指标。获得高ROE需要合理平衡风险和投资收益 **RSU数额调整。**绩效RSUs奖励可能会受到调整，避免了过分冒险以获取更高数额RSUs的行为 **二维矩阵考核体系。**可以在业绩不佳时避免因为同业表现过差而获得过度的奖励，也可以避免由于经营环境过好而很轻松地获取过度的奖励。此外，使用按比例递增或递减的薪酬安排方式，可以防止管理层采取过度的冒险行为，这种冒险行为在“0或1”（要么得到，要么失去）型激励安排中较易出现 **禁止对冲股票。**禁止执行官任何对冲股票下跌损失的行为 **持股数量要求。**美国合众银行规定高级管理人员必须持有一定数额的股票，CEO持有股票价值至少为本人年基本工资的6倍，其他管理委员会成员持有股票价值至少为本人年基本工资的3倍，且未解锁或行权的股票奖励不包含在内

二、西太平洋银行

西太平洋银行是大洋洲的第一家银行，拥有192年金融服务经验，截至2013年9月30日，一级资本为304.76亿美元，全球银行排名和澳大利亚银行排名分别为第53位和第4位。西太平洋银行在2012~2014年保持了较高水平的业绩，如图6-3所示。

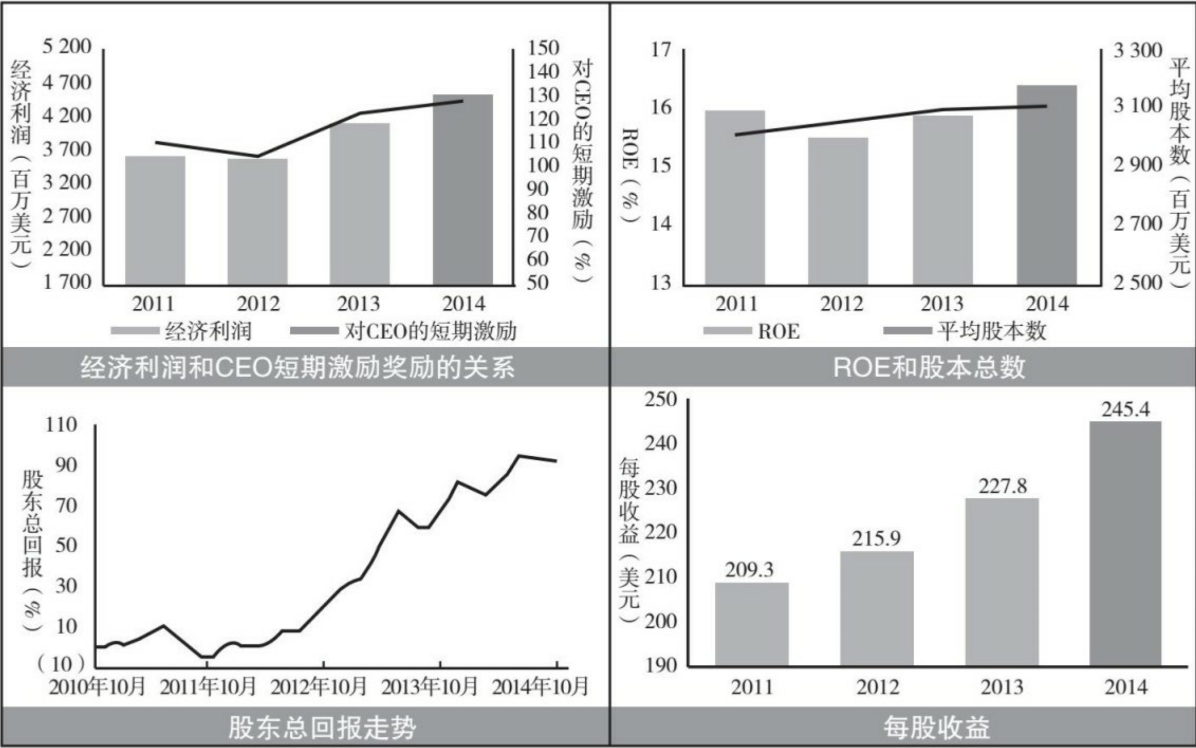


图6-3 西太平洋银行2012~2014年的业绩表现及其与薪酬激励的关联

注：西太平洋银行财年的起始日期为上年的10月1日，终止日期为9月30日。例如，2014财年为2013年10月1日至2014年9月30日。

（一）薪酬治理架构

1. 薪酬委员会

西太平洋银行的薪酬政策和措施由董事会负责，董事会每年评估绩效目标的实际完成情况，并综合考虑其他因素，做出合理的薪酬决定。董事会下设薪酬委员会，首要职责是帮助董事会履行股东在薪酬方面的职责，薪酬委员会所有成员都是独立非执行董事。薪酬委员会监督内部

薪酬政策和实际操作，考察外部市场的薪酬状况、劳动力市场预期，以及各地区的监管要求。薪酬委员会在全行上下建立了三层薪酬监督委员会，关注各部门、每个员工的薪酬适应性和薪酬设计效果，协助薪酬委员会保证薪酬框架同集团的战略目标相一致。

2. 薪酬顾问公司

独立薪酬顾问的主要职责包括：（1）向薪酬委员会提供CEO、执行官、非执行董事的薪酬信息；（2）提供有关长期激励计划和变动奖励的市场信息；（3）向薪酬委员会提供具体的薪酬设计建议。薪酬顾问公司直接向薪酬委员会汇报，与管理层独立。薪酬委员会主席监督独立顾问的行为、费用安排和费用支付。

3. 同业对照组

在薪酬委员会修改薪酬计划、做出年度薪酬决定之前，要参考同业对照组的各项数据。西太平洋银行的同业对照组包括10家银行，对照组主要选择有直接竞争关系的同业，考虑了业务规模、类型、地域分布等因素，如表6-6所示。

表6-6 西太平洋银行2013年的同业对照组

西太平洋银行2013年的同业对照组	
澳大利亚和新西兰银行集团	AMP银行
澳大利亚联邦银行	本迪戈阿德莱德银行
澳大利亚国民银行	昆士兰银行
麦格理银行	挑战者银行
Suncorp银行	Perpetual（一家基金管理公司）

注：前三家银行在2015年薪酬改革中被选定为主要对照银行，在业绩对比中占更大的权重。

4. 薪酬决定的批准

员工的薪酬决定由直属上级提出建议，由上级的上级来批准。根据该程序，董事会基于薪酬委员会的推荐，来批准以下人员的绩效考核结果和薪酬决定：（1）CEO和其他执行官；（2）其他直接向CEO汇报的员工；（3）其他董事会认为其行为会影响集团财务稳健的人；（4）澳大利亚审慎监管局（Australian Prudential Regulation Authority，APRA）规定的其他人员。同样，所有直接向执行官汇报的经理，其业绩考核和薪酬决定都由执行官向CEO提供建议，CEO最终批准。

（二）薪酬框架

西太平洋银行员工薪酬包括3个部分：固定薪酬、短期激励、长期激励。但不是每个员工都能获得短期激励和长期激励，如表6-7所示。

表6-7 西太平洋银行执行官薪酬框架

<table>
<tr><th colspan="4">西太平洋银行的薪酬战略</th></tr>
<tr><td>激励：用短期和长期激励手段激励优良绩效</td><td>管理：合理的管理风险</td><td>结合：将奖励支付同股东利益相结合</td><td>吸引和保留：用具备市场竞争力的薪酬</td></tr>
<tr><th colspan="4">执行官的薪酬框架</th></tr>
<tr><td>固定薪酬（34%）</td><td colspan="3">风险薪酬（可变薪酬）（66%）</td></tr>
<tr><td rowspan="3">包括：
·现金工资
·现金折合福利
·法律规定的退休金</td><td colspan="2">短期激励（STI）34%</td><td>长期激励（LTI）32%</td></tr>
<tr><td colspan="2">最大支付=150%×目标STI</td><td rowspan="2">如果绩效指标达成，绩效股权将在3年期后行权</td></tr>
<tr><td>现金STI
占总STI的60%</td><td>延期STI
限制股票、认股权
占总STI的40%</td></tr>
</table>

（1）固定薪酬

固定薪酬是为了补偿员工的经验、技能和劳动，包括现金工资、福利和养老金。固定薪酬数额考虑工作强度、复杂度、责任、经验、技能和市场支付水平。此外还为澳大利亚、新西兰和其他一些国家的员工提

供养老金。

（2）短期激励

短期激励（STI）是为了激励执行官和其他核心员工完成一年期财务和非财务目标，一般采用现金和延期股权相结合的方式。考核基于个人、部门、集团的年度STI目标集合。高管层以下的核心员工也有机会获得短期激励。获得STI奖励超过一定上限的员工，其工资的一定比例也需要和高管一样延期支付。

（3）长期激励

西太平洋银行长期激励（LTI）以3年期绩效完成情况为考核标准，如果绩效指标达成，则允许执行官行权或解锁股票奖励，目的是将执行官的薪酬同集团长期绩效及股东利益捆绑起来。奖励金额主要考虑激励期内的市场基准、个人绩效、努力程度和关键技能。

根据西太平洋银行员工持股计划，符合条件的员工有可能获得价值1 000美元的西太平洋银行普通股的年度奖励。此外公司业绩指标达成还必须满足两个条件之一：①公司股价上涨；②一揽子战略目标达成。CEO、其他执行官，以及其他能够获得延期支付股票或长期股票奖励的员工，没有资格参与员工持股计划。

（4）其他计划和奖励

西太平洋银行还向不同的业务单元提供了不同的奖励计划。这些计划下的支付同业务的增长直接挂钩，并受到合理的封顶限制。这些计划被设计用来为相关员工提供有竞争力的薪酬。

（5）招人、留人一次性奖励

由于金融人才在辞职时可能会被没收一定数量的延期支付薪酬，西

太平洋银行授予一次性奖励来吸引执行官、管理人员或特殊员工，或在特定的情况下用以留住员工。

（6）非执行董事的薪酬框架

非执行董事的薪酬战略是为了吸引和留住有经验的、称职的董事会成员，为他们付出的时间和技能支付合理的酬劳。由于董事会主要的工作是关注战略方向、长期公司绩效、创造股东价值，所以非执行董事的费用与集团的短期结果并不直接相关，非执行董事不会获得绩效薪酬，如表6-8所示。

表6-8 西太平洋银行非执行董事薪酬框架

薪酬组成部分	发放形式	细节
基本费用	现金	这项费用是补偿非执行董事在西太平洋公司董事会工作的职责。对于董事会主席的基本工资涵盖了所有的职责，包括所有的董事会委员会职责
佣金费用	现金	对主持或参与董事会委员会的非执行董事支付额外费用
雇主退休金	退休金	在退休金规制法律的上限下提供退休金
附属董事会和咨询委员会费用	现金	相关附属公司支付它们在附属委员会和咨询委员会的费用

（三）考核和变动薪酬确定方法

1. STI确定方法

执行官的STI奖励由“变动奖励池”管理，如果年度绩效目标完成，STI变动奖励池向参与者提供现金和延迟股票激励。

（1）STI目标规模的确定

执行官的STI目标规模在每个绩效年的开始由薪酬委员会设定。设定基于一系列的因素，包括职位的市场竞争情况和职责特征，由董事会

批准通过。2014年，西太平洋银行CEO和其他执行官的STI目标与2013年相比都没有变化，2014年CEO的STI目标规模是360万美元。其他执行官的STI目标从49.3万美元至160万美元不等。

（2）STI考核方式：平衡计分卡

CEO和其他执行官使用平衡计分卡进行业绩考核，指标集合包括风险调整后的财务指标，以及集团战略中的非财务指标。2014财年CEO的平衡计分卡及其得分状况如表6-9所示，STI绩效最高可为目标奖励规模的150%。2013~2014绩效年，CEO的STI绩效最终评定为目标规模的127%。

表6-9 2014年西太平洋银行CEO的平衡计分卡

种类	权重	度量方面	细节
回报	20%	经济利润	经济利润449.1万美元，同比增长9%，每股收益超过了指标9%
	20%	ROE	16.4%，超过了目标48个基点
增长	20%	客户增长	· 机构银行部交易银行业务连续11年蝉联本土第一，外汇市场连续9年蝉联澳大利亚第一 · 零售和工商金融排名第一（2011年排第四） · 新客户增长14% · 购买4种以上产品的客户增长6%
		财富战略	· 财富管理规模历史性地增长了20.1% · 管理基金增长超过了目标10%
		亚洲战略	获取客户和业务绩效都超过了目标
		Lloyds一体化	业务绩效指标达成，无论是成本上还是收益上
强大	10%	完成风险鉴定	有强大的资本实力、流动性和资产组合，有领先的修复能力
	10%	强大的资产负债表	超过目标，符合2015年1月1日生效的新流动性监管要求，有可持续的资金
	10%	女性领导力	在领导岗位的女性比2013年增加了44%，正在朝着2017年增加50%的目标迈进
		时间损失率	超过2013年目标的26%
		可持续性	2014年1月被达沃斯论坛认定是全球最具可持续发展能力的公司，2014年9月被道琼斯可持续发展指数认定为全球最可持续公司
生产率	10%	收入成本率	成本收益率41.6%，继续在澳大利亚银行业领先
		单位满负荷劳动力收入	FTE全职劳动效率继续增加，符合目标
		流程彻底简化计划	电子化能力得到实质改进

（3）STI的发放方式

STI中的60%在2014年12月通过现金支付，40%通过限制性股票或认股权延期支付，后者中的50%在2015年行权，另50%在2016年行权。对于延期解锁/行权的股票，如果执行官续约或退休，或在股票行权日前

离职，董事会有权力决定如何处理这部分股票。如果执行官是被解雇的，或离职后加入另一个企业，他的延迟股票奖励大部分将被没收。在其他情况下，董事会也有权没收股票，例如出现财务错误或实质性争论，如表6-10所示。

表6-10 2014年执行官的STI结构

<table>
<tr><th colspan="7">STI结构</th></tr>
<tr><th>现金STI</th><th colspan="2">延期STI</th><th rowspan="5"></th><th colspan="3">延期股票支付细节</th></tr>
<tr><td rowspan="4">60%的STI在2014年12月以现金支付</td><td colspan="2">40%的STI以限制性股票或认股权形式支付</td><td>执行官</td><td>股权类型</td><td>适用计划</td></tr>
<tr><td colspan="2">解锁/行权细节</td><td>CEO</td><td rowspan="2">限制性股票</td><td>CEO限制性股票计划</td></tr>
<tr><td rowspan="2">50%在2015年10月解锁/行权</td><td rowspan="2">50%在2016年10月解锁/行权</td><td>澳大利亚的执行官</td><td>限制性股票计划</td></tr>
<tr><td>国外的执行官</td><td>认股权</td><td>西太平洋绩效计划</td></tr>
</table>

（4）董事会自由裁量权

董事会认为，平衡计分卡无法完全评估绩效。因此，在绩效考核的年末，薪酬委员会复审目标绩效的达成情况，并做出适当的调整，最低可以将STI绩效降为0。经过调整，薪酬委员会向董事会提议CEO和执行官STI绩效的最终结果，如表6-11所示。

表6-11 薪酬委员会可行使自由裁量权的方面

薪酬委员会可行使自由裁量权的方面
· 出现绩效年开始时未能预料的因素，导致绩效过低或过高
· 自由裁定评分表中指标的弹性
· 绩效年的运营环境同预期相比明显更好或更差
· 与主要竞争对手做对比
· 出现任何正向或负向影响风险管理和声誉的事件
· 领导或者其他行为对公司价值产生了明显的正向或负向影响
· 任何与绩效相关的因素或其他未囊括的因素

（5）持股要求和禁止对冲政策

CEO和其他执行官在被任命5年内必须达到并持有一定数量的西太平洋银行的股票。CEO持有的股票价值不能少于其年固定收入的5倍，其他执行官持有股票的最低价值为120万美元。此外，所有受到股票奖励的人禁止将STI中尚未解锁或行权的股权奖励加入对冲协议，任何金融产品都不能给这部分股权施加风险。任意试图对冲这些证券的行为都会导致奖励被没收，这些限制将延续一段时间直到满足公司政策要求为止。

2. LTI奖励确定方法

根据“CEO绩效计划”和“西太平洋奖励计划”，董事会根据3年期绩效的完成情况允许CEO和其他执行官行权长期激励认股权。长期激励奖励分为两部分，且两部分独立考核，一部分基于股东总回报，另一部分基于现金每股收益复合年度增长率（EPS CAGR），这两部分奖励各占50%。

（1）LTI目标规模的确定

在绩效期初（一般是每年的10~12月），以绩效期开始阶段的股票价格确定每个人获得的认股权价值。通过使用蒙特卡洛价格模型，测算绩效完成各种程度所授予的认股权价值，考虑预期寿命、波动性、无风险利率和分红情况。股东总回报指标的认股权价值和现金每股收益复合年度增长率指标的认股权价值可能有所不同。2014年CEO被授予的长期激励目标规模价值为270万美元。

（2）绩效指标：股东总回报和每股收益

考核指标包括相对股东总回报和现金每股收益复合年度增长率，只有绩效目标达成，CEO和执行官才能行权LTI认股权。相对股东总回报，指标提供了外部的相对约束，3年期内的现金每股收益复合增长率是西太平洋银行财务数据的绝对指标。这两项指标独立运作，平衡考虑

了绝对业绩和相对业绩。

（3）指标目标值的确定和测量

对于TSR，使用相对值考核，如果TSR达到同业对照组中位数水平，则行权50%的TSR绩效；达到75%分位数，可行权100%的绩效；处于二者之间，则采取线性递增。TSR结果由外部独立顾问测量，由董事会复审来决定行权数额。对于EPS复合增长率，董事会根据独立的外部咨询建议来确定EPS增长率目标，该独立外部咨询师有查阅西太平洋银行长期规划的权限，他将根据预测对比西太平洋银行和同业的绩效表现来决定该EPS目标值。达到目标值（最低目标）可以行权50%的TSR绩效，达到或超过最高目标可以行权100%，二者之间的则采取线性递增，如表6-12所示。

表6-12 西太平洋银行2013年的长期激励计划

<table>
<tr><th colspan="6">LTI结构2015年认股权授予</th></tr>
<tr><td colspan="3">相对股东总回报（TSR）
决定50%的LTI</td><td colspan="3">每股收益复合增长率（EPS CAGR）
决定50%的LTI</td></tr>
<tr><td colspan="3">2016年9月30日考核绩效TSR，如果TSR在中位数或以上，将以线性方式递增发放TSR奖励</td><td colspan="3">2016年9月30日测量EPS复合增长率，如果达到最低门槛，将以线性方式递增发放EPS奖励</td></tr>
<tr><td colspan="3">股权分配比例（%）
100 75 50 25 0
0 25 50 75 100
TSR的相对水平</td><td colspan="3">股权分配比例（%）
100 75 50 25 0
低于目标 达到目标 最大目标</td></tr>
<tr><th colspan="6">LTI期权发放和计划类别</th></tr>
<tr><td colspan="2">执行官</td><td colspan="2">股权种类</td><td colspan="2">持股计划类别</td></tr>
<tr><td colspan="2">CEO</td><td colspan="2" rowspan="2">西太平洋银行认股权</td><td colspan="2">CEO绩效计划</td></tr>
<tr><td colspan="2">其他执行官</td><td colspan="2">西太平洋奖励计划</td></tr>
</table>

（4）提前行权和自由裁量权

从2009年10月1日开始，如果执行官死亡或因残疾而离职，未行权的证券可以提前行权，且行权条件并不取决于绩效。如果CEO因生病、控制权变更等原因离职，所有未解锁/行权的股票都将行权。董事会对辞职、退休或因其他原因离职的CEO和执行官的认股权行权有自由裁量权。董事会可能会允许当即行权，也可以等到绩效期末再做出决定。在行使自由裁量权时，董事会要考虑所有的相关因素。如果认股权持有者有欺诈或不诚实行为，未行权的认股权都将失效。

（5）2011年长期激励计划和执行结果

2011年长期激励计划规定，如果到2014年西太平洋银行TSR绩效等于同业对照组中位数，则行权50%的绩效奖励，在75%分位数处则行权100%，处于二者之间的则线性递增。EPS CAGR指标（最低）达到年复合增长率5%行权50%的奖励，年复合增长率10%行权100%的奖励，处于二者之间的也线性递增。

2014年业绩表明，3年股东总回报是102%，这是对照组中的70%分位数处。因此，2011年授予的TSR认股权行权了90%。西太平洋银行的每股收益增长在最近3年内为17.1%，超过了15.8%（5%的年复合增长率）但低于33.1%（10%的年复合增长率）。因此，EPS绩效目标的54%被授予。最终，二者相加，2011年授予的长期激励计划（LTI）认股权有72%在2014年行权。

3. 其他方面

每年，董事会决定整个公司所有员工变动奖励池的总规模，这要综合考虑年度业绩，评估利润该在股东、雇员和发展留存之间如何分配。在做出这一决定时，经济利润、现金收入、股权回报、现金EPS及股息数都会被考虑。

短期绩效考核要综合度量财务和非财务指标，后者反映了风险管理结果，以及对集团战略的实施。2014年，董事会的风险鉴定占CEO和执行官打分的10%。此外，CEO和每个集团执行官受到特定风险评估，这些都会影响到他们的得分。

在体制上将风险管理纳入薪酬框架，董事会的风险和合规委员会主席也是薪酬委员会的成员，全部薪酬委员会的成员同时是风险和合规委员会的成员。在履行职责时，薪酬委员会能够接触到掌管风险和财务的员工，获得独立于管理层的外部建议。每个部门的绩效考核都会综合考评其部门风险管理状况，该结果会影响到各部门的薪酬结果。

三、荷兰国际集团

荷兰国际集团（ING）是荷兰邮政银行集团和荷兰国民人寿（NN）保险公司于1991年合并组成的综合性金融集团，ING银行和NN保险集团是其两个最主要的子公司。截至2013年12月13日，ING的一级资本为527.34亿美元，全球银行排名和荷兰银行排名分别为第26位和第1位。近年来受欧洲市场拖累，ING业绩不佳，公司高管和员工的薪酬也受到了负面影响，所有执行官2011~2013年未获得任何变动薪酬，如图6-4所示。

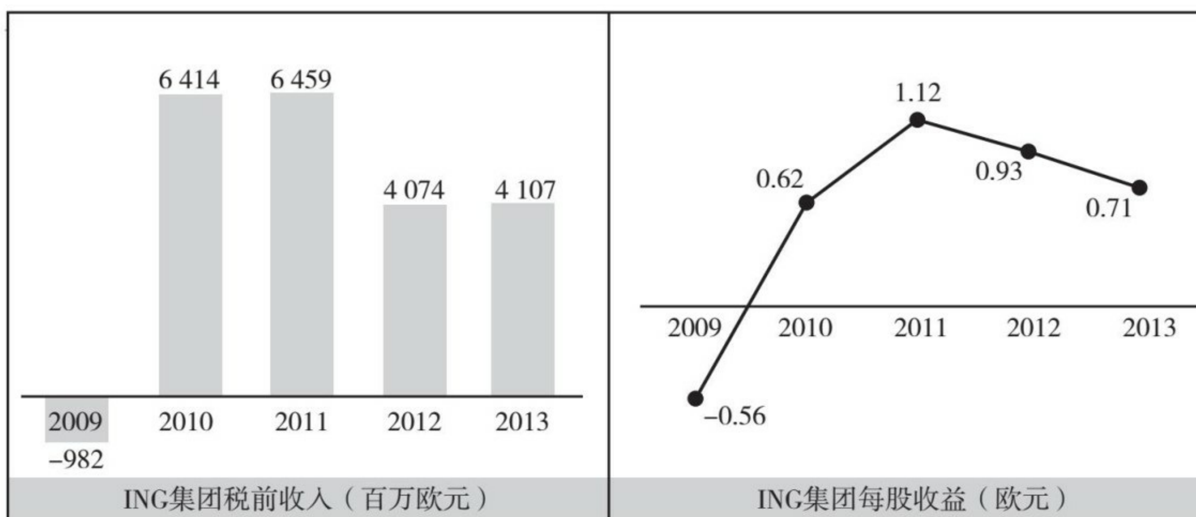


图6-4 ING集团近年财务表现

（一）薪酬治理结构

集团董事会负责做出薪酬决定，下设薪酬委员会，其在薪酬决定上向董事会提出建议，薪酬委员会有4名成员，全部是独立非执行董事。薪酬委员会定期举行会议，讨论与薪酬决定、薪酬设计、外部环境相关的议题。2013年全年，薪酬委员会共召开过7次会议，议题包括：（1）讨论监管改革和“20%奖金上限”的规则；（2）2013年薪酬框架回顾；（3）ID员工（Identified Employee）遴选标准及ID员工遴选；（4）ID员工年度薪酬复审；（5）薪酬框架的年度风险回顾；（6）在IPO背景下讨论ING美国的薪酬政策。

为了保证薪酬委员会获取足够准确的信息，薪酬委员会下设多个补偿委员会，成员包括财务、风险、合规、人力和法律部门的代表。此外，薪酬问题是内部审计部的重要议题。

ING薪酬政策的制定既考虑内部部门间对比，也考虑外部金融同业间对比。同业集合为道琼斯欧洲STOXX50指数中的所有公司，包括50

家金融业和非金融业公司。

（二）薪酬框架

ING管理人员和员工的薪酬包括固定薪酬、变动薪酬和福利，ING使用一系列系数，保证固定薪酬和变动薪酬保持恰当的比率。此外，由于ING是一个全球金融机构，因此各地分支机构都要参考当地同业的标准。

1. 固定薪酬

固定薪酬用以补偿雇员在特定岗位上所付出的专业技能和负责某一业务条线或区域所付出的努力。固定薪酬是根据相关市场环境，以总直接固定薪酬作为一个整体决定的，要受到董事会一次又一次的评估，在个人总回报中占相当高的比例。

2. 变动薪酬

变动薪酬以绩效为基础，根据风险调整，部分即期支付，部分延期支付。延期支付期内如果发生不合意冒险行为或不合规行为，延期支付将有可能向下调整，甚至全部或部分收回，如表6-13所示。

表6-13 ING集团各子公司变动薪酬规制准则

	ING银行	NN保险集团	ING美国
能否获得变动薪酬取决于	（a）相关的业务条线业绩和个人业绩		
	（b）满足以下要求 ·股权回报率 ·核心一级资本	（b）满足以下要求 ·经济资本 ·税前收入	（b）满足以下要求 ·成本效率比 ·税前收入
固定/变动薪酬比率	限定了固定薪酬和变动薪酬的最大比率 比率根据岗位类别和个人风险预期而有所不同 荷兰机构变动薪酬不超过固定薪酬的50%	限定了固定薪酬和变动薪酬的最大比率 比率根据岗位类别和岗位风险预期而有所不同	

3. 风险要求

ING银行（不包括NN保险集团和ING美国）对所有承担风险的员工设定了一个乘数，该乘数介于0和1之间，表示员工在多大程度上成功管理了自己职责范围内的风险。个人获得的变动薪酬最终需要乘以这个乘数。风险要求虽然不是薪酬的一部分，但作为一个系数也列在薪酬框架中。

4. 福利

所有员工，包括ID员工都能获得多项员工福利，如雇主年金、金融服务折扣、伤残保险等。不同地区的分支机构福利有所不同，需要适应当地市场的习惯，因此在国家间有所不同。

（三）绩效考核和变动薪酬的确定

绩效管理是ING集团的一项核心管理制度，它将员工个人的绩效目标同ING集团的年度优先目标及发展战略联系起来，尽可能地为所有股东创造最大价值。

1. 考核方式

对于每个员工设定了一组目标集合（role expectation set），详细描述这个员工在目标期内该做哪些期望贡献，以及用什么方式做出这些贡献。该目标集合覆盖了银行在本年度主要的优先目标，这些是从每个部门的战略优先目标中分解得来的。此外，对于所有承担风险的员工进行风险调整，风险要求（risk requirement）被添加到业务和个人绩效目标中去。

变动薪酬不能超过固定薪酬的100%。如果绩效目标的最低要求实现，那么相当于固定薪酬的40%用现金发放，40%用股票发放（总共80%）。如果绩效超过了最低目标，那么变动薪酬能够增加，最多能增加到（不超过）100%的固定薪酬，如表6-14所示。

表6-14 ING集团和ING银行的绩效指标

考核指标	ING集团执行委员会	ING银行管理委员会	其他员工
财务指标：净收入，成本效率比，监管资本增加，贷款存款比率等	25%~50%	60%	50%
非财务指标：客户&社会，运营&过程，组织&员工	50%~75%	40%	50%
领导力	包括在非财务目标中，大概占全部绩效目标的10%~25%		

注：具体的百分比数值取决于这个员工是在前台部门还是后台部门。

对于执行官则更加关注风险和非财务绩效，绩效考核会强调风险和资本成本，以及一系列的经济、环境、客户满意度和其他社会指标，如表6-15所示。

表6-15 执行委员会成员2013年的绩效指标

财务绩效指标	非财务绩效指标
· 提高净利润 · 降低杠杆率 · 降低贷/存比 · ING美国准备IPO降低杠杆率	· 加强“客户第一/可持续发展”的企业文化，透明、诚实、正直、社会意识 · 巩固关键股东关系 · 增强员工参与 · 增强领导能力 · 增强可持续业务能力 · 与优秀公司合作

2. 事后绩效评估

延期支付薪酬还要受到监事会的事后考核调整，事后考核不会对延期薪酬的现金金额或股票数量向上调整。事后绩效评估跨度至少3~5年，如果发生下列情况，ING有权暂扣变动薪酬，如果发生下列情况中第（4）和第（5）条，ING有权没收变动薪酬：（1）ID员工行为不当，严重犯错，包括违反行为准则或其他内部规章，尤其是涉及风险的；（2）员工参与的业务线遭受重大损失；（3）经济和资本规制基础发生了显著的变化；（4）存在违法或欺诈行为；（5）对ING或分支、附属机构的声誉带来极大损害。

3. 变动薪酬发放

为了适应欧盟薪酬政策CRDIII（欧盟资本要求指引III）的要求，ING银行和NN保险集团员工的变动薪酬中至少40%需要延期支付，当期支付的部分和延期支付的部分都平分为50%的现金和50%的股权。延期支付至少延期3年，每年等额兑现。变动薪酬延期支付的第一部分在授予期的1年后兑现，股权类延期支付的兑现至少还要额外增加1年的限售期（执行委员会成员为5年）。

对每个员工的绩效评估及最终的变动薪酬发放，要经过几年的过程，通过这种长期的绩效管理维度，保证变动薪酬在整个延期支付期内同风险及非财务绩效挂钩，综合考虑公司、业务条线和个人的业绩表

现。延期支付期内，任意一种不合意的风险尝试或违法违纪都将影响到延期变动薪酬的最终发放，如图6-5所示。

（四）2013绩效年的薪酬决定

高级管理人员和ID员工的薪酬每年都要在年度报告上披露，2013年的薪酬情况如表6-16和表6-17所示。可以看到，由于2013年集团执行委员会的业绩考核均未达标，集团执行委员会成员的变动薪酬数额均为0。

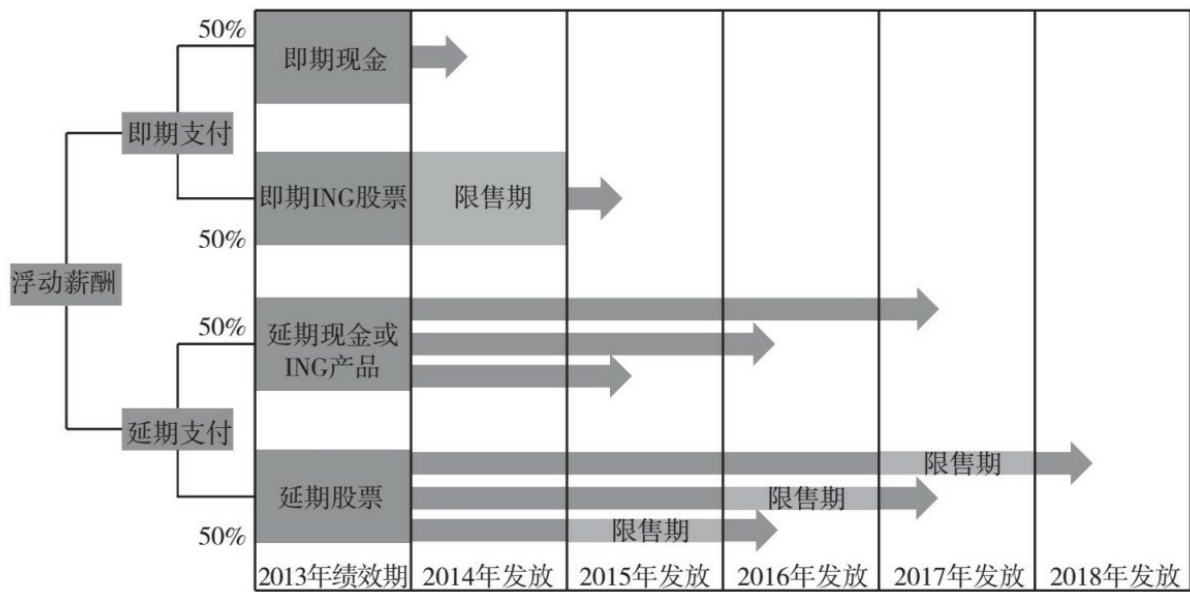


图6-5 2013年薪酬跨年发放时间轴

表6-16 2013年给ID员工发放的固定薪酬和变动薪酬（单位：千欧元）

	高级管理人员				其他ID员工		
身份 项目	集团执行委员会	NN保险集团委员会	ING美国执行官	ING银行委员会	NN保险集团非高管人员	ING美国的非高级管理人员	ING银行非高管人员
员工人数	4	5	5	4	99	36	258
固定薪酬	3 309	3 351	2 569	3 195	25 391	8 755	67 761
变动薪酬	0	1 976	12 667	2 366	10 967	18 991	43 379
当期现金	0	395	3 469	473	2 834	8 037	12 664
当期股票	0	395	0	473	2 834	0	11 679
延期现金	0	593	0	710	1 852	0	9 400
延期股票类	0	593	9 198	710	2 650	10 954	9 636
其他	0	0	0	0	797	0	0
变动/固定薪酬	NA	59%	493%	74%	43%	217%	64%
新人奖人数	0	0	0	0	2	7	1

	高级管理人员				其他ID员工		
身份 项目	集团执行委员会	NN保险集团委员会	ING美国执行官	ING银行委员会	NN保险集团非高管人员	ING美国的非高级管理人员	ING银行非高管人员
新人奖金额	0	0	0	0	1 026	1 256	90
遣散费人数	0	1	0	0	15	0	11
遣散费金额	0	765	0	0	4 713	0	6 958

注：1. 对于投资管理业务，50%的延期奖励作为延期投资基金放在了它们所管理的投资业务中，取代了本该获得的50%现金延期支付。这样将员工和客户的利益捆绑在了一起。

2. 对于投资管理类业务，至少30%的变动薪酬是用股权类工具支付的，这些股权类工具由集团下属的美国投资管理业务管理。

3. 对个人支付的遣散费最高为157万欧元。

表6-17 ING银行2013年薪酬按业务条线分类

	工商金融	零售银行	国际零售银行	财资	其他员工
人数	71	55	67	10	55
固定薪酬	19 402	12 453	17 364	3 477	15 065
变动薪酬	18 993	5 069	10 453	2 990	5 873
当期现金	5 217	1 512	3 261	842	1 832
当期股票	4 856	1 504	2 762	842	1 716
延期现金	4 436	1 026	2 141	653	1 144
延期股票类	4 486	1 026	2 289	653	1 182
其他工具	0	0	0	0	0

四、结论

通过对3家银行的绩效考核与激励机制进行比较分析，可以发现近年来国际先进银行薪酬战略有以下特征：

1. 指导原则

薪酬战略的目的都是将股东利益与雇员利益相结合，激励管理层和员工为提升公司价值付出努力；保持在薪酬市场上的竞争力以保留和吸引高能力的员工；平衡短期和长期价值创造，兼顾年度财务表现和长期战略的达成；通过延期支付和事后考核等方式约束不恰当的冒险行为。

2. 治理架构

这些国际银行的董事会都建立了独立于管理层的薪酬委员会，薪酬委员会由独立非执行董事组成。薪酬委员会负责薪酬方案设计、年度薪酬决定的建议和复审，并指导年度考核。为了摸清银行内部的薪酬信

息，薪酬委员会下可能会设若干子委员会；为了得到外部金融同业的薪酬信息，可能会雇用独立外部咨询公司，并在咨询公司的建议下选定同业对照组。薪酬决定要经过考核—建议—批准—复审—即期发放—事后考核—延期发放等步骤，每个环节都受到薪酬委员会的监督，时刻保持对风险的关注度。

3. 薪酬框架

国际银行的雇员薪酬（主要是管理层和核心员工）可以大体分为固定薪酬、变动薪酬、福利3部分。其中固定薪酬数额根据易度量的岗位职责和个人经验、技能确定，同时参照市场工资；变动薪酬和福利在很大程度上受到监管法规和地区习惯的影响，欧洲地区变动薪酬占总薪酬的比重较低，美国变动薪酬占比较高。例如，欧洲地区可变薪酬不得超过固定薪酬；美国合众银行和西太平洋银行的变动薪酬还分为年度奖金和长期激励两部分，美国合众银行首席执行官的2013年变动薪酬占到了总薪酬的90%。

4. 绩效考核

有的银行采用平衡计分卡方式考核指标集合，有的银行度量1~2个关键财务指标的完成情况，如ROE、TSR、ESP。变动薪酬目标数额由薪酬委员会依据职责大小、市场状况、固定工资比例等提前设定。每年的绩效目标由年度财务计划和外部咨询等方式审慎划定，绩效考核与变动薪酬的数额直接挂钩。对于短期变动薪酬激励，年度绩效考核决定了绩效薪酬实际发放数额；对于长期变动薪酬激励，3~5年的绩效完成情况及风险处置能力都会对延期现金支付、限制性股票解锁或认股权行权产生直接影响。近年来，由于欧美推行一定程度的限薪政策，部分国际银行增大了股权在薪酬中所占的比例，延长了延期支付期。

第七章
国际先进银行互联网金融创新研究

近年来，全球银行业发展的一个重要趋向是金融科技的综合运用，数字化、信息化转型的步伐正在加快。

在信息化浪潮下，移动互联、物联网、大数据、云计算、社交媒体等前沿信息技术不仅改变了商业银行价值链的各个环节，而且改变了业务形态。互联网时代的商业银行要积极适应各种变化和发展趋势，借助新技术、新工具，创新传统服务和管理方式。当前银行的服务以金融产品和实体网点为中心，未来银行的服务将以消费者的需求和信息系统为中心，银行的业务运营模式和盈利模式将不断演化创新。

在互联网环境下，由技术创新带动的全方位创新，为银行业带来了新的面貌，产生了新的运营模式、新的服务模式和盈利模式等。以下将通过调研相关文献资料，选择四家互联网金融的典型模式和代表性公司，深入剖析互联网金融的创新本质和宝贵经验。

一、互联网金融的发展现状

（一）互联网金融的发展阶段

银行业的互联网金融雏形出现于20世纪90年代。1995年，全球第一家纯互联网银行“安全第一网络银行”（Security First Network Bank，

SFNB）在美国诞生。此后，各种类型的互联网金融形式不断创新，对美国的金融市场、金融体系、银行业生态和行业监管等产生了一系列重大影响。

但是，从美国早期的互联网金融发展情况来看，其大多数互联网金融新业务模式并未形成独立发展业态，市场份额和盈利规模占比都较小，相对传统金融服务模式而言，更多体现的是辅助和补充作用。最终，美国新兴的互联网金融模式与传统金融模式形成了共生、融合的发展格局。

随后几年，互联网金融开始在欧洲及日本等亚洲一些国家和地区逐渐兴起。从全球来看，不同区域的国家，因为信息技术水平、经济发展水平和金融体系成熟度不同，所以进入互联网金融业态的时间点也不同。从监管政策体系角度来看，互联网技术发达的欧美等国家，率先进入了互联网金融发展阶段，并形成了独具特色的行业生态和监管政策体系。

2012年，随着阿里巴巴集团的余额宝在货币基金和小微理财方面的创新，中国的互联网金融热潮奔涌而来。随着中国互联网金融行业的爆发式增长，2013年被称为中国的“互联网金融元年”。从2014年开始，中国互联网金融呈现出飞速发展的态势，在发展速度和客户规模方面对传统银行业产生了巨大冲击，以至于几乎所有的商业银行都加强了对互联网产品的创新。然而，由于监管政策不完善和行业标准等限制原因，银行业基于互联网环境的发展模式创新与互联网科技公司相比仍显滞后。

（二）欧美国家发展互联网金融的主要特点

与中国发展情况相比，欧美国家在法规体系、行业自律、监督管理、内控合规和征信体系等制度建设方面相对完善，塑造了较为成熟的

互联网金融运行环境，有力地支持了互联网金融业务的创新发展。

1. 及时调整监管法规体系

国际上信息化程度较高的国家，针对所面临的互联网金融发展问题，普遍采取了将互联网金融纳入现有监管体系的做法，并根据互联网环境的特点创新监管方法、指标和理念，通过立法、修改法案等制度手段，扩展和完善现有金融业的监管法规体系，以弥补和预防互联网金融带来的各种监管漏洞。例如，美国、英国、意大利、澳大利亚等国家已经通过立法确立了互联网金融的合法地位。而且，美国、法国、英国等国家在众筹和P2P领域已经配套推出一揽子监管细则。

2. 充分结合征信体系，促进信息双向透明

美国不仅是世界上征信立法最为完善的国家，而且建立了完善的市场化征信运营体系。最有影响力的三大个人征信机构Experian（益百利）、Equifax公司、Trans Union（环联）及企业征信机构Dun & Bradstreet（邓百氏）几乎垄断了美国的征信市场。此外还有新兴的互联网征信大数据公司FICO（费埃哲），在互联网时代发挥着举足轻重的作用。

美国利用征信公司建立了完整的征信体系，可提供准确的信用记录，实现机构与客户间对称、双向的信息传递，如美国P2P平台Lending Club（借贷俱乐部）与多家银行实现征信数据共享。英国的Zopa将客户信用等级与外部信用评分挂钩，并针对客户资质设计不同的利率政策。为保障金融市场的稳定性，不断加大征信体系的权威性、可靠性和信息透明度，德国、法国等欧盟国家都建立了政府主导征信体系。

二、国际先进银行发展互联网金融的模式

特征分析

（一）直营银行——ING Direct USA

互联网银行通常指纯线上的直营银行（Direct Bank），这些银行一般不通过传统的营业网点和柜台，而是通过电话、信件和ATM，以及后来通过互联网和移动终端来提供银行的服务。互联网银行最早出现于20世纪80年代的欧美国家。由于在互联网技术的发展和应用方面的优势，美国的互联网银行渐渐脱颖而出，数量也最为集中，基本代表了互联网银行的发展状况和趋势。业界普遍将1995年10月美国SFNB的成立作为互联网银行诞生的标志。

到了20世纪90年代中期，由于信息技术的发展，使用互联网和电话实现银行服务开始逐步受到关注，直营银行也是从这个时候发展起来的。ING集团开始考虑能否通过直营银行的方式实现跨国扩张。

2006年，ING集团的直营银行业务进入了加拿大、美国、西班牙、法国、德国、英国、澳大利亚、奥地利和意大利9个国家，拥有了超过1 700万客户，存款总额也超过了2 000亿欧元。特别重要的是，ING直营业务已经成为ING集团盈利的重要组成部分，ING直营业务的总资产占到了集团总资产的15%左右，盈利约7亿欧元，占集团总盈利的7%左右。

ING Direct USA是荷兰的ING集团为了拓展美国的零售银行业务而设立的子公司，成立之后经历了9年的快速发展期，一跃成为美国的第一大直营银行和第三大储蓄银行。然而，在2008年的次贷危机中，ING Direct损失惨重，其持有的房地产证券化资产核销金额超过20多亿欧元。随后，全球经济形势急转直下，ING集团被迫收缩业务规模，ING Direct USA于2012年被出售给美国第一资本投资国际集团（Capital One

Financial Corp），并更名为Capital One 360，但其高效的商业模式和高收益率产品依然保留下来。

截至2013年的统计数据显示，在美国不同的银行服务模式占比中，基于传统网点模式的资金交易规模已经不足一半，如图7-1所示。而基于手机、互联网、ATM和电话中心等新兴技术渠道的业务交易规模呈现出良好的扩张态势。

ING Direct USA曾是美国最大的直营银行之一，其自身经营具有非常突出的网络化特色：

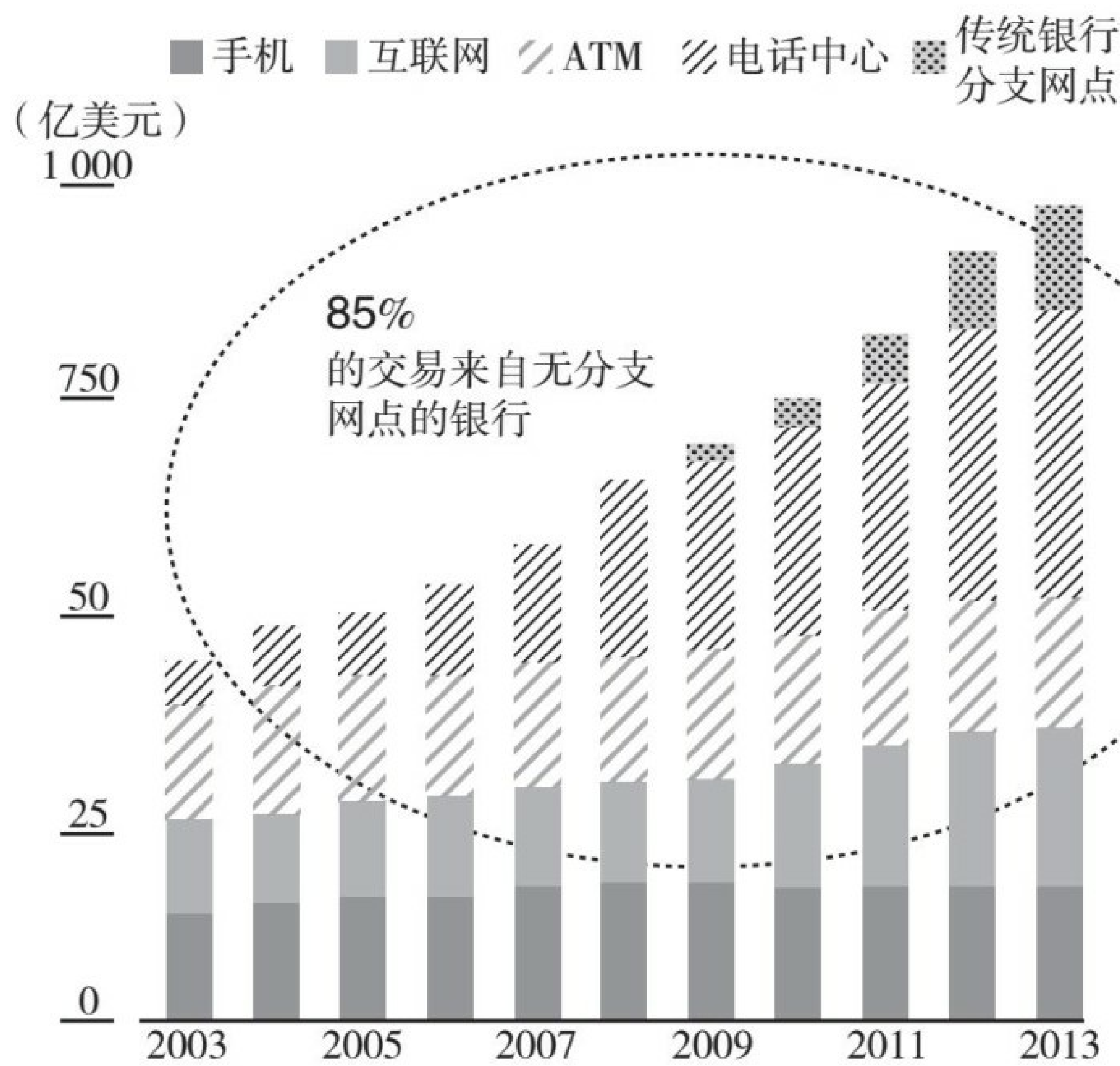


图7-1 美国不同渠道银行服务的交易规模

资料来源：《清华金融评论》，2015年1月

1. 明确目标客户群及其需求特点

它对客户群的定位是熟悉互联网、受到良好教育、收入水平良好、对存款利率敏感、对于价格敏感的客户，他们大多属于年轻一代或者所谓的“互联网的一代”。这类消费群体规模庞大，他们最希望享受的服务是较高的储蓄回报，以及尽可能省时省力的交易过程。

2. “薄利多销”的经营策略与盈利结构

这种策略主要表现为高息吸存，低息放贷。互联网环境下的直营银行与传统银行相比具有其天然的竞争优势：没有或很少有分行支行等分支机构，员工总数较少，租金成本和人力成本及运营支出都比传统方式少，经营回报率和人均生息资产高。因此，ING Direct USA不仅可以为客户带来高于行业平均水平的存款收益，同时又能以较低利率向客户提供低成本的贷款。

ING Direct USA以有限的资源提供独特的服务满足了这类客户群体的金融需求，使得客户数量快速增长，在开始营业6个月后，其客户数量已超过10万人。不断增加的客户群体为其推行“薄利多销”的经营策略提供了强大的客户资源支持。

薄利多销的另一个表现是以较低的利率提供房屋抵押贷款，但是并不是简单地降低贷款利率，而是挑选质量更高的客户。面向高质量客户放贷不但降低了坏账率，而且在2008年发生金融危机的时候帮助ING Direct USA渡过了难关。在次贷危机席卷美国的时候，ING Direct USA有10万多笔总计380亿美元的住房贷款，不但还款率高于其他银行，而且也没有进行资产证券化出售给其他投资者。

ING Direct USA的经营策略决定了它的财务结构特点，与美国同行

业相比，其利润规模较小，但其成本支出比占有巨大优势，相关盈利与成本指标如图7-2所示：

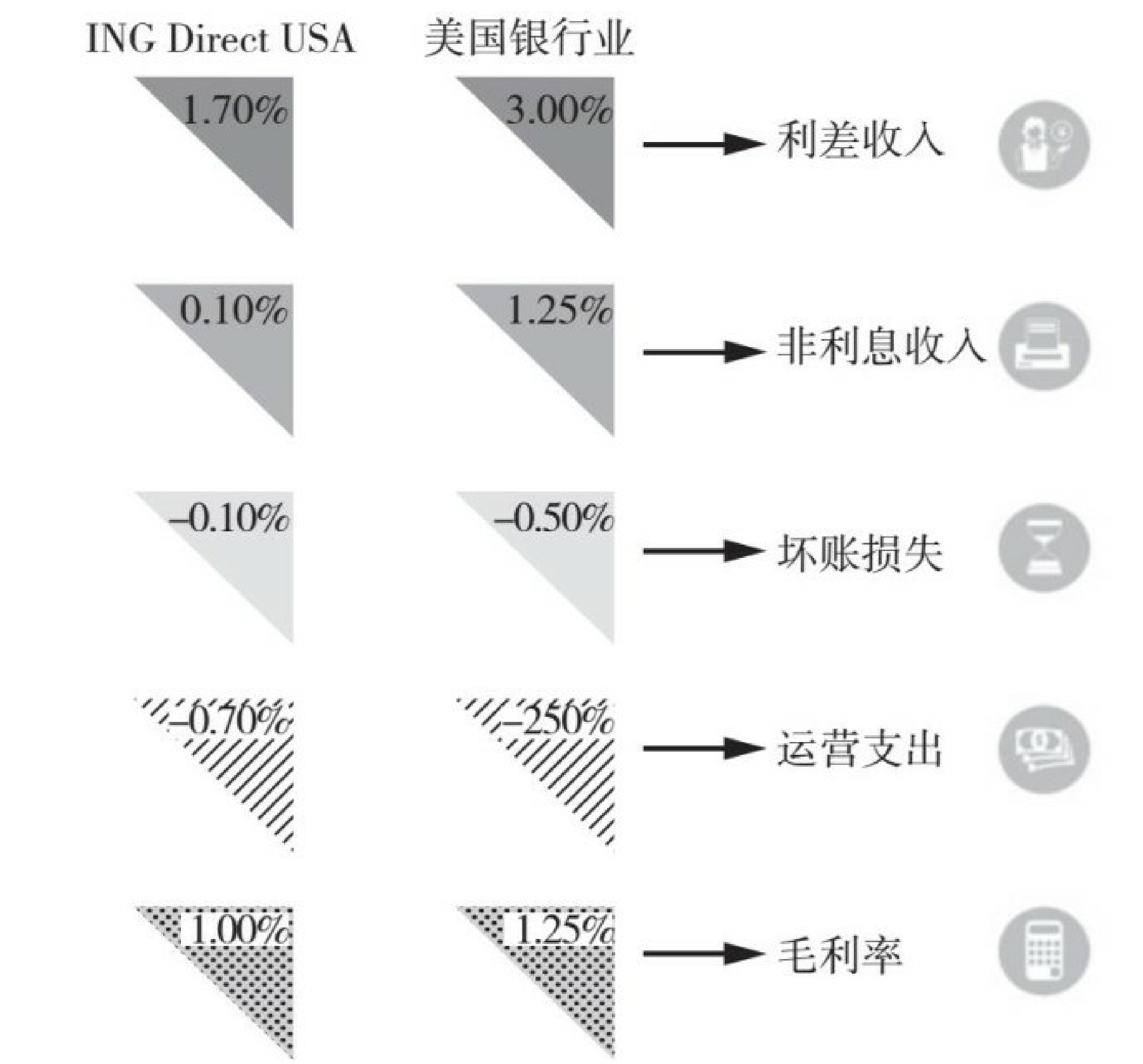


图7-2 ING Direct USA与美国银行业财务结构指标对比

数据来源：中国电子商务研究中心（www.100ec.cn）

3. 成熟稳健的产品策略

ING Direct USA在产品创新方面具备4个方面的优势：（1）提供的

产品形式简洁且客户操作简便，其针对直营渠道提供有限的产品选择，从而使有限的产品选择集中在储蓄产品和部分贷款产品，更好地发挥了直营银行的网络服务优势和成本控制优势；（2）通过期限错配与资金关联运用，即时从活期账户中获取资金，实现了资金的无缝运转；（3）专注于简化的客户自服务，提供“自助”式银行产品及服务，在提高效率的同时，可由消费者独立管理；（4）没有存款的最低限额要求，消除了客户对存款最低金额的担心，激发了更多的客户储蓄，吸纳了更多闲散资金。

从提供产品和服务的渠道来看，由于不设线下物理网点，以个人电脑网页端和手机移动端为主，辅以少量线下的咖啡馆作为补充。咖啡馆里的店员可以提供咨询服务，主要是增强部分客户的现场体验。

薄利多销的商业模式，加上稳健的产品经营风格和高效的执行力，使得ING Direct USA在2010年成长为全美国最大的直营银行、最大的储蓄银行及按照存款额排名的全美国第十五大银行。2012年后，ING Direct USA以新的名字Capital One 360继续活跃在金融领域，其核心业务仍是深耕互联网银行领域。

（二）P2P银行——Zopa[注]

1. Zopa的发展史

P2P网络借贷是一种结合了信贷与互联网的新型产物，不通过传统借贷中介机构——银行，贷款者与借款者就可以直接交易。借款者可以省去在银行借款的烦冗手续，简单快捷地获得借款；贷款者将其作为一种低风险的投资，并且回报率较为可观。

Zopa（英国佐帕公司）是由英国在线银行Egg公司的原班人马创立

的，这些人当中有出色的企业战略经理、经验丰富的IT经理、网络系统创新经理，人才济济，并且都对互联网有着超乎常人的执着，一直在寻找创新之路。Zopa诞生于英国，其产生背景与中国银行业高度相似：英国是银行业相当集中的国家，这与美国几千家商业银行“百花齐放”的现象不同。英国有5家大型银行，几乎垄断了整个行业，被称为“英国五大银行”。然而，这种垄断性却增加了个人与企业的贷款难度，具体表现在：贷款速度慢、贷款种类太少、贷款难、贷款手续冗长，“店大欺客”，银行体制已存在多种问题却得不到根本解决，使得人们对于银行贷款越来越不满。在21世纪的网络时代，人们向往的是更简单、更便捷的贷款方式。

如图7-3所示，2005年Zopa成立后，以新颖的运营模式获得了社会与大众的广泛关注，注册会员大量增加，从开始的300名会员到2007年的14万名会员；借贷款总额也一路飙升。2007年，Zopa分公司在美国成立，但由于金融危机影响，于2008年10月关闭。2011年，与英国其他两家大型P2P借贷公司Funding Circle和RateSetter共同成立并加入英国P2P金融协会（The Peer to Peer Finance Association，简称P2PFA，用于规范业内公司，促进P2P市场发展）。2012年，罗斯柴尔德家族（Jacob Rothschild）对Zopa投资，同时英国政府也向其发放9万英镑助其运营、发放贷款。



图7-3 Zopa的发展历程

数据来源：未央网（www.weiyangx.com/29619.html）；中国电子商务研究中心（www.100ec.cn）

Zopa自2010年起，连续4年获得“英国最受信赖的个人信贷机构奖”（Most Trusted Personal Loan Provider）；2010年获得开放商业奖（Open Business Award），一同竞争此奖的还有BBC（英国广播公司），BT（英国电信）和eBay等实力型公司；还获得英国最好P2P借贷公司等十余项奖项。

2. Zopa的自身定位与经营模式

Zopa将其自身定位为一种连接贷款者（投资者）与借款者的网络平台：借款者登录Zopa网站上传借款申请；经过Zopa的匹配，投资者借钱给他们，并获得一笔不小的贷款利率作为回报。而Zopa收取投资者总资金1%的手续费，收取借款者30~610英镑不等的手续费。据2014年2月的数据显示，借款者的借款利率为4.5%~15.5%，高信用借款者平均借款利率为5.6%；贷款者获得的平均年利率收益为3年期3.9%和5年期4.9%。

自从Zopa打开了P2P模式的大门，各种P2P借贷公司的出现如雨后春笋：2005年10月，美国Kiva公司（美国第一家公益性的P2P平台）成立；2006年，美国Prosper公司成立；2007年美国Lending Club成立；2010年，英国RateSetter成立。不论时间、地点、公益性或商业性等如何改变，作为行业的鼻祖，Zopa的运营理念一直在被模仿，其运营模式也在不断地被复制与改良。Zopa如今运营中最大的特点就是：投资者的回报率与借款者的借款利率都由Zopa制定。

曾经的Zopa由投资者自行决定利率；发展到如今，已变成完全由Zopa制定利率。与此同时，作为P2P借贷平台，Zopa并不提供借款者与投资者的直接联系，投资者无法看到自己将钱借给了谁，而是由Zopa平台负责将资金借出去。Zopa的借贷处理过程如图7-4所示：

3. Zopa的利率模式

Zopa1年期至5年期的借款利率如图7-5所示。

Zopa——运营流程

1. 潜在借款者通过Zopa平台提供的“贷款计算器”查看有可能申请到的预期贷款利率，如果对于利率满意的话，注册，并上传具体贷款申请。
2. Zopa收到借款申请，为潜在借款者“量身制定”其最终借款利率，并将结果告之，如果潜在借款者接受，则正式成为Zopa借款者，等待借款成功。
3. Zopa现提供5年期4.9%贷款利率与3年期3.9%贷款利率。投资者决定投资期限，然后将钱汇入“Zopa账户”中。
4. Zopa平台收到投资者的投资申请，将投资者资金分成N份10英镑，借给不同借款者，待到借款者被分到足够借款金额，Zopa会将钱汇给借款者。
5. Zopa负责收集借款者每月的还款，并汇入投资者的“Zopa账户”中，投资者可以选择将钱取出，或是继续投资。

图7-4 Zopa网络借贷运营流程

数据来源：未央网（www.weiyangx.com/29619.html）；中国电子商务研究中心（www.100ec.cn）

I want to get a loan for £ 10 000

Term	APR	Monthly cost
1 year	6.9%	£ 863.72
2 years	5.2%	£ 439.25
3 years	4.8%	£ 298.56
4 years	4.8%	£ 229.14
5 years	4.8%	£ 187.54

图7-5 Zopa贷款利率表

数据来源：中国电子商务研究中心（www.100ec.cn）

利率“比拼”是借贷公司竞争中最主要的手段，也是用户最关心的事情。从表7-1可以清晰地看到，与英国的一些主流储蓄利率相比较，Zopa的回报率非常有优势。表中最下面的“RateSetter”同样是英国大型P2P借贷公司，提供的回报率高于Zopa，但这家机构并不能像Zopa一样

承诺回报率不变，投资者会面临回报率下降的风险。

目前，Zopa提供了3种利率模式：借款者预期利率、借款者最终贷款利率和投资者的固定收益率。

表7-1 英国主要金融公司5年期利率比较

机构	5年期储蓄率	付息方式
Zopa	4.90%	月付
Vanquis Bank	3.16%	年付
Aldermore	3.00%	年付
BLME公司	3%	年付
FirstSave	3.25%	年付
RateSetter（P2P借贷公司）	5.50%	月付

数据来源：未央网（www.weiyangx.com/29619.html）；中国电子商务研究中心（www.100ec.cn）

（1）借款者预期利率

Zopa对借款者的利率都是“量身定做”，需要大概24小时的时间才能确定下来，而一些本地借贷机构在询问其贷款情况时，就可以面对面很快地给出你大概能获得的贷款利率。“效率决定一切”，为了不使借款者流失，Zopa为借款者准备了预期利率，在Zopa网页上可以轻松地查看到，这些预期利率与借款者可以申请到的最终贷款利率不会相差太多。一般来说，贷款金额越少，利率越高（1 000英镑的贷款利率为13.6%~14.9%），而3年期的借款利率最低。

（2）借款者最终贷款利率

借款者的最终利率由借款者信用状况、借款金额、借款期限决定。Zopa会查询借款者在英国各家信贷机构的信用记录情况，然后根据Zopa自己的信用评分系统打分，给出最后利率。在Zopa为借款者评分之后，会将其按照分数不同分类到Zopa的贷款市场（Loan Market）中，这个贷款市场只存在于Zopa里，分为5种：A*，A，B，C1和

S（Business）。A*市场的借款者信用度最高；A，B，C1借款者的信用度依次下降；S代表为发展事业借款的个人，基本与C1信用度相等，但由于推出时间较短，所以暂时没有什么市场份额。投资者虽然无法看到将资金借给了谁，但是可以看到资金借给了哪种贷款市场，风险有多大。

（3）投资者的固定收益率

投资者的收益率由Zopa确定。Zopa现在提供两种利率：5年期回报率4.9%和3年期回报率3.9%。总体来说，Zopa为投资者提供的投资就像是一种债券业务，但是要比债券更灵活、更方便，投资者只需付一点手续费就可以将资金取出。

在现阶段，Zopa向投资者做出“利率保证”，承诺所有在2014年2月18日0点到3月3日23点59分的投资都会获得5年期4.9%投资回报率或3年期3.9%投资回报率。投资者的资金被Zopa分成多份借出去，会借给贷款利率高于、低于或等于4.9%的人，但是，投资者的最终回报率一定保持在4.9%。4.9%的利率保证了其具有一定的竞争优势。

4. Zopa的风险控制

Zopa依靠个人信用评分系统与一些其他风险控制手段，将违约率控制得很低：

Zopa将超过4个月未还款的贷款确定为违约贷款。由图7-6可以看到，Zopa　4年前的违约率基本上一直维持在1.5%以下，而1年之内零违约率。2014年，Zopa更是向大众保证：“我们今后将无违约率。”什么样的风险控制敢让一家信用贷款机构如此信心满满？我们来一起了解Zopa的风险控制。

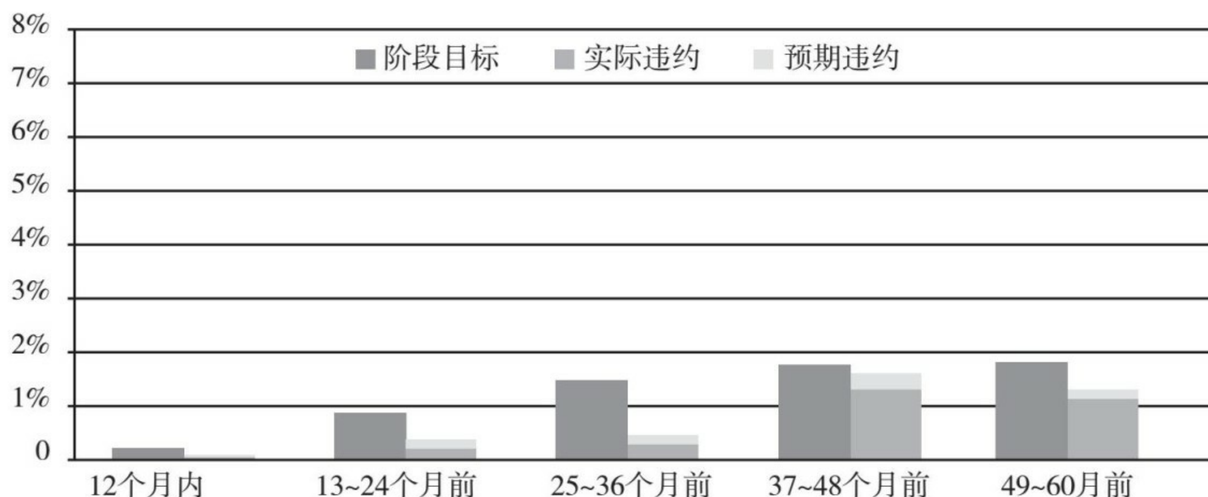


图7-6 Zopa近年来违约率的情况
数据来源：Zopa网站（www.zopa.com），统计截至2014年2月

（1）贷前安全有保障："关于你的信用我们有迹可循"

在决定贷款之前，Zopa对借款人的了解主要依靠各家信用评分机构的信息，另外，Zopa亲自调查借款人的工作情况，确保此人有足够能力在未来还款。Zopa在借款人申请贷款的24小时之内就可以知道有关于此人的所有信用情况，包括负债记录、还款违约记录、现有账户记录等。

（2）贷后违约有补救：Safeguard——"有我更安全"

这种与香皂"舒肤佳"同名的Safeguard就是Zopa在2013年推出的新的风险控制手段，称为"Zopa的安全基金"，这也是Zopa最大的风控亮点。什么是安全基金？"Zopa的安全基金"类似于风险准备金，负责在贷款违约时替借款者偿还欠投资者的本金与利息，由英国的一家非营利性的信托机构P2PS Limited保管。

安全基金哪里来？安全基金里的钱来自借款者，根据上文所说，Zopa会对借款者收取一定的借款手续费，这笔手续费一部分会用于支付公司的日常运营、网站建设，还有一部分会存到安全基金里。Zopa会将安全基金转给P2PS保管，一旦P2PS收到资金，Zopa便没有权利再使用

安全基金。同时，有专门的法规规范这笔基金的使用，其中一项重要的原则就是：只能用来偿还违约者欠投资者的本金与利息。

安全基金会不会出现问题？答案是肯定的。如果违约的借款人很多，安全基金可能会出现资金短缺的问题。这时候，每收到新一笔安全基金，P2PS会先偿还投资者一部分资金，还款时间可能会很久，但是会持续到还清为止，因此，投资者还是可以顺利收到本息。

（三）纯粹的虚拟银行—— Air Bank㊟

捷克最大投资集团PPF旗下的Air Bank是一家纯粹互联网银行，它所有的业务都可以在互联网上办理，客户如果愿意，可以完全不必踏足营业厅。Air Bank㊟目前有28万名客户，人均存款18万捷克克朗，折合人民币约5.2万元。而捷克全国人口总数仅为1 052万，2013年人均GDP约1.9万美元，大致相当于中国的一线城市的人均GDP水平。

2011年Air Bank创办时，是捷克市场上的第39家银行。目前捷克的新增信贷中，Air Bank占5%，新开账户则占16%。近日，Air Bank全球业务拓展总监Ondrej Sedlon在布拉格接受经济观察网采访时表示，Air Bank能在捷克众多的银行中脱颖而出，凭借的是出类拔萃的创新业务模式。

1. Air Bank的极简主义——简单就是美

Air Bank相信最简单的就是最好的。迄今为止，Air Bank只提供3种服务：活期存款、定期存款和贷款。Air Bank并非不能提供更多增值服务，而是通过详细调研，发现捷克90%的人只需要这3种服务就够了，更多的产品服务反而会让客户无所适从。这种极简主义的思路，甚至让Air Bank放弃了高利润的信用卡业务——因为它对很多人来说太复杂

了，一旦使用不当，可能会让客户背上高额债务。

Air Bank对于开户超过3个月的客户，根据银行所掌握的信用记录为其提供相应的现金贷款额度，并且不分年龄和收入。这套方案甚至俘获了年长客户的心，这对这家年轻的互联网银行而言尤为不易。

Air Bank还追求业务语言的浅显易懂，要求所有的合同都能让哪怕只具有初中文化程度的人看懂，费用的明细必须容纳在一张单面的A4纸上，而且字体不能像传统银行那样太细太密，以免客户看不清楚。

2. 与客户的无障碍交流和黏性管理

Air Bank非常注重与客户真诚地沟通，并将此工作落实到所有细节之中。尽管一切业务都能在网上进行，但Air Bank仍然设立了少量的物理网点，从这方面来看似乎它并没有将互联网思维进行到底。然而事实却并非如此：互联网思维的真谛并非简单粗暴地互联网化，而是对客户体验的终极追求。Air Bank设立物理网点的出发点正在于此：银行需要一个与客户面对面沟通的地方，才能建立起人与人之间的信任感，否则没人会把资金托付给你保管。

Air Bank的营业厅与传统银行的营业厅有很大区别。首先是信息透明。顾客进门就会有工作人员上前接待，不必自助取号，因为Air Bank认为一张纸一个号码的接待方式同人与人之间的交流是无法相比的。在办理业务的过程中，工作人员与客户共享同一个电脑屏幕，这样客户就能完全明了他的账户上发生了什么。其次是客户随性与黏性。Air Bank的营业厅实际上采取的是开放式经营模式，公共空间和柜台没有用玻璃墙分割。只要客户愿意，哪怕只是过来坐坐，喝喝咖啡，随便谈谈，也都没有问题。银行的工作人员则会手动记录每一个来到营业厅的客户的需求和满意度，不管是否为本行的客户。这种“咖啡厅银行”的理念模式直到2014年才在中国如火如荼的社区银行建设中出现。此外，在Air Bank，除了办理业务，顾客还能欣赏话剧演出等活动，网点的社区黏性

无疑得到了进一步增强。

（四）电商金融的新模式——乐天银行㊟

乐天株式会社是日本最大的网络购物平台乐天市场的经营者，成立于1997年，到2004年电子商务销售额即超过200亿日元，2006年用户达到1 800万人。电子商务业务取得巨大成功后，乐天株式会社向网络金融业务领域拓展，先后收购了证券、信用卡和银行，共同构成乐天网络金融业务平台。目前，乐天银行是日本最大的电商网络银行，而网络金融对于电商企业而言无疑是一块诱人的大“蛋糕”。2012年，乐天金融板块贡献的营业收入达到1 564亿日元，占到总营业收入的30%左右。其中仅银行和卡业务营业收入合计为1 028亿日元，与在线零售平台“乐天市场”营业收入规模相当。

由于网络金融和电商固有的联系，乐天电商平台及平台所积累的大量真实的交易数据为其打造网络金融业务提供了得天独厚的优势。

1. 业务跨越中的3个特色

通过发展金融业务，乐天株式会社在企业发展中形成了自身的业务生态系统，实现了业务的联动和跳跃式发展，其金融业务结构的特色主要包括以下3个方面：

（1）证券业务

乐天株式会社于2003年11月收购了日本DLJ Direct SFG证券公司，随后将之更名为乐天证券，2003年9月该证券公司开户数位列日本第三（14.7万左右），2010年7月乐天证券开户数超过100万。

（2）信用卡业务

乐天株式会社于2004年9月收购信用卡贷款公司AOZORA，随后将之更名为乐天信用卡。2012年，乐天信用卡公司总资产超过4 000亿日元，总营业收入达856亿日元。

（3）网络银行业务

2009年2月，乐天株式会社收购了日本第二个诞生的网络银行eBANK Corporation，随后将之更名为乐天银行。2009财年年末该行账户数347万，存款约7 000亿日元，2013年年末账户数升至450万，存款超过10 000亿日元。

2. 产品竞争力的两个来源

在产品竞争策略中，乐天银行的竞争力与其他金融机构相比并不突出，然而在获得乐天网络购物平台的支持和协同后，均实现了超常规的加速增长，其产品核心竞争力主要源于两个方面：

（1）信用卡

与中国第三方支付高度发达的情况不同，日本信用体系较为完善，使得日本在线零售市场首要的支付手段仍是信用卡。而乐天株式会社在并购银行之前优先发展信用卡业务，是考虑到相似的消费场景有助于提升客户转化率。事实证明，蓬勃发展的信用卡业务，成功地承担了“中转站”职能，为乐天银行的崛起奠定了客户基础。

（2）“超级贷款”

乐天银行的“超级贷款”是面向个人的融资信贷产品，于2009年4月推出，申请人可以是消费者，也可以是个体户。乐天银行不提供面向法人的融资贷款，但是法人代表可以通过个人身份向乐天银行申请贷款。“超级贷款”不限制用途，最高可以获取500万日元的贷款，对除了个体户和法人代表以外的一般消费者，200万日元以下的贷款不需要提

供收入证明，无论是否有正式工作都可以从乐天获取贷款。“超级贷款”是乐天金融业务落地的重要一步，也是将客户数量最终转化成业务收入的利器。

三、结论

互联网金融的不同业态各自实现了金融的不同功能，在支付结算、资源配置、信息管理和风险管理功能方面体现出传统金融不具备的优势，并与之形成互相竞争、互为补充的关系。同时，互联网与金融的融合使得互联网呈现出金融化，以及金融出现互联网化的融合发展特征。银行业机构，在“脱媒化”和“普惠性”过程中，表现出努力转型为新型互联网中介机构的强烈渴望。这些发展趋势对重塑金融生态格局和运行模式有重要的现实意义。

目前来说，与传统金融体系相比，互联网金融在专业性和安全性方面仍有明显的劣势，但互联网与金融的融合改变了金融的运作方式，形成了独特的客户群和良好的银行业务创新模式，通过案例分析，可以归纳出3个重要经验。

（一）用户定位明确并强调用户体验

互联网银行没有营业网点，用户体验就显得更为重要，服务中高端客户并引导客户群体成为互联网银行业务拓展的主要成功经验。以ING Direct USA为例，它把目标客户定位在对互联网接受程度比较高的中产阶级，且在美国更强调客户的一致性，因此其客户数量实现了每年大幅度的增长。

ING Direct USA在用户体验方面花费了许多心思，比如在传统银行把用户体验的重点还放在与客户互动的频率时，ING Direct USA已经实现了90%的自助式开户服务，即在没有客服人员帮助的情况下借助各种机器设备实现自助服务。

Air Bank和ING Direct USA都在不同的城市开设了小型图书馆、咖啡馆来增强客户的舒适体验。客户可以在咖啡馆里面通过手机等信息终端查看自己的账户情况或者银行的最新信息，还可以购买有直营银行标记的纪念品，这些都属于休闲与文化的贴心设计。此外，它们还在诸多社交媒体上构建了客户社区来增强客户黏性和银行的亲和度，这些社交媒体包括Facebook、Twitter、Youtube（影音分享网站）、Linkedln、Pinterest（一家照片分享网站）及公司的官方博客。

（二）完善的客户信用评分制度

个人信用评分（credit score）是将一个人的信用状况用数值表达出来的过程，代表了一个人的信用可信度。有关个人的信用相关信息将在信用报告中展现出来。

个人信用评分源于1941年美国国民经济调查局公开发布的来自美国经济学家戴维·杜兰德（David Dursand）的研究。该研究针对美国经济大萧条后的消费者市场，创建了消费信贷评分体系。这种评分方法受到人们的广泛欢迎，经过不断发展改进，现已成为英国和美国等个人信用系统较为完善的国家社会制度中不可或缺的部分。

以Zopa和英国为例，英国有相当完善的个人信用评分制度，主流的信用评分机构有3家：CallCredit（呼叫信用公司）、Equifax公司和Experian公司。这3家机构拥有大多数英国公民的信用报告。按照Equifax公司的统计来看，英国公民的信用分数为200~500分不等，平均

信用分数为430分。

英国信用评分机构需要遵守1998年颁布的《数据保护法案》（Data Protection Act 1998），对个人信息的收集与记载必须准确、与信用相关、不得随意透露个人信息。机构的行为准则遵守《1974年消费者信贷法》（Consumer Credit Act 1974）。信用评分机构由英国信息专员办公室（Information Commissioner’s Office）直接监管。消费者如果对他们的个人信用报告内容或评分机构有疑问可以随时投诉。如果人们因为信用评分不符合条件而无法借款，Zopa等借贷机构也没有义务解释确切的原因。可以通过行业协会，包括金融和租赁协会（Financeand Leasing Association）询问原因及解决办法。

（三）线上线下良性互动

互联网金融虽然通过网络拓展业务，但仍需要专业的金融产品设计，以及网络渠道与线下网点之间的有机结合。尽管ING Direct USA以网上服务为主，但其在一些重要城市也开设具有理财顾问功能的物理服务点——咖啡馆，为客户提供线下面对面的金融服务。

线下物理网点为纯互联网银行提供了一个服务、销售、展示的平台，客户可以在物理网点享受到面对面的银行服务，更重要的是，可以引导客户通过物理网点的接口引入网络端，从而获得更多的客户资源。通过线上直销与线下物理网点的良性互动，商业银行可以在客户获取、产品研发销售及吸收储蓄存款等方面获得最大化收益。

（四）完善的风控体系

互联网环境下的银行业金融业务，形成了基于完善信息管理技术和

方法的风险管理体系。传统金融业务由于交易成本较高和信息不对称容易导致客户流失。然而，互联网金融的风险管理在小资金规模、大客户数量和定制化产品等方面具有明显的优势，通过对传统风险管理的改进和吸收，将形成竞争与互补。

国外发展互联网金融业务的金融机构大都建立了虚实互补的风险管理模式，形成了具有网络特色的风险控制体系。互联网金融的最大特色就是借助信息技术实现了交易各方的信息相对透明和对称，但这本身也是互联网金融风险管理体系中的薄弱环节。

国外互联网金融机构在拓展业务过程中，以完善的相关法律和政策体系为基础，重点围绕互联网技术风险和防范数据资源开发利用中的风险两个关键环节，展开互联网金融风控体系的设计，这尤其值得我国同业机构借鉴。

互联网和信息技术日益发达，对信息的窃取已不再需要物理地、强制性地侵入系统，因此对大数据的安全管理能力也提出了更高的要求。

四、我国互联网金融的发展趋势分析

互联网金融的发展高度依赖金融业务创新、法律制度和信息技术的综合发展。目前，我国在这些方面的缺失和不完善极大地制约了我国互联网金融的发展及其各项功能的发挥，同时给互联网金融消费者带来了较大风险。根据国际相关经验，我国互联网金融未来的发展将呈现出以下3个方面的特点，商业银行要做好具体的应对措施，努力适应和创造互联网金融良性发展的新格局：

第一，从监管角度来看，首先，P2P网贷和第三方支付等新金融模

式将会被严格监管，监管措施可能会日益严苛，未来中国银监会可能会在注册资本、风险拨备及业务流程上对P2P网贷行业进行监管，同时也有可能对行业准入施行发放牌照的方式，这都意味着P2P网贷行业可能很快会面临一轮大规模的洗牌；其次，在股权众筹方面，如果像美国一样得到宽松、鼓励的支持性政策，股权众筹融资模式将有可能成为中小微企业融资的一种重要方式。

第二，从行业历史发展进程角度来看，首先，在国外发展较好的，以线上服务为主的互联网直营银行、券商及保险业务，在外界条件都具备的情况下，也将是我国未来可以预期的发展方向；其次，随着我国利率市场化的起步和推进，货币基金的收益率会逐渐回归正常水平。长远来看，作为历史过渡阶段理财产品的各类“宝宝”和网络P2P投融资平台的生命力将经受考验，互联网金融仍然需要依赖银行业的创新支持。

第三，从技术角度来看，要积极尝试互联网技术的金融应用创新，首先，随着互联网技术和移动通信技术的不断变革，移动支付领域存在较大的想象空间；其次，大数据会进一步深入互联网金融的各个模式，早期进入者对用户及数据的累积可能会成为其壁垒优势。

---

1. 资料来自Zopa官方网站（www.zopa.com/）。
2. Air Bank官方网站是https://www.airbank.cz/cs/.
3. Air Bank互联网思维做银行的样本。经济观察网，http://www.eeo.com.cn/2014/0905/265902.shtml.
4. 日本互联网金融案例：乐天银行. 中金在线.http://bank.cnfol.com/130922/136, 1568, 16015437, 00.shtml.

第八章
国际先进银行金融市场战略研究

次贷危机以来，全球金融运行环境发生了巨大变化，银行服务综合化趋势日益明显，产品创新步伐显著加快。金融机构之间的业务界限、产品界限和地域限制被打破，竞争日趋激烈。各国际先进银行纷纷调整服务模式、业务方向和发展战略，依托自身差异化竞争优势发力金融市场业务，以寻找新的利润增长点。

一、金融市场业务发展环境

从广义上讲，银行金融市场业务包括公司上市推介、证券承销与经纪、财务顾问等投资银行业务，也包括金融市场运作及市场投资主体提供的证券交易资金清算、银证转账等商业银行新兴中间业务。从狭义上讲，银行金融市场业务包括金融市场结算及代理业务、为券商和上市公司提供的融资服务、新型资讯顾问业务、自营金融市场业务、投资银行业务。㊟近几年来，金融市场业务发展环境呈现如下特征：

（一）机遇

1. 经济一体化和金融全球化创造了开放的全球性金融业务市场

经济金融资源的全球性配置促进了经济增长和市场开放，股票、债券、大宗商品、外汇及衍生品买卖规模持续增加，全球资本、人员、商品流动给金融市场业务尤其是国际金融市场业务创造了诱人的机遇。许多国际先进银行纷纷制定和加速其全球化或国际化战略，加大在全球尤其是新兴市场的布局和战略性投资。

2. 技术和创新给全球的经济和商业造成了巨大的影响，也给金融市场业务带来新的投资机会

高盛集团在其2013年年度报告中介绍了影响全球经济的七大科技趋势：电子商务平台、医疗技术、云计算、史无前例的发展速度、移动货币化、科技普及，并指出3D打印机、大数据解决方案和软件定义网络（SDN）是下一轮值得关注的创新科技。科技和创新领域通常也是财富聚集之地，发掘具有潜力的科技和创新企业，在成长中为其提供投融资等综合金融服务已成为国际先进银行利润丰厚的新增长点。

3. 客户投资和财务管理需求转变巨大，对财富和风险管理提出了更高的需求

一是，全球经济增长尤其是新兴经济体持续快速增长使得居民财富快速累积，催生出对财务管理的巨大需求；二是，金融市场多元化和全球化使得投资工具日趋丰富，居民投资意识、投资经验和风险承受能力不断提升，对财富增值和风险管理的更高需求也给金融市场业务带来了更多的发展机会。

4. 美国经济形势好转，将给国际银行尤其是美国的自营交易和代客资金交易业务带来更多的收入

随着美国经济形势好转，美联储加息的可能性越来越大。如果利率上调，银行可以在低成本存款和抵押贷款及公司贷款利率的息差扩大中

获得丰厚利润，从而实现利润和净资产收益率的大幅增长。同时，美国国债将回归4%~5%的历史标准收益率水平，高评级公司债券收益率会上涨，债券市场的投资和交易增加，银行的自营账户和代客交易收入也将大幅增长。

（二）挑战

1. 国际银行业监管条例普遍收紧，限制了金融市场业务的盈利空间

一是，更多资本储备等强制性要求，挤压了优等经纪业务（Primebrokerage）的盈利空间。二是，更高的银行资本充足率要求，已经导致不少大银行减少甚至退出固定收益、外汇和大宗商品交易。三是，更严格的自营交易及投资业务的规模要求，限制银行利用自有资金买卖股票、收购公司及投资私募和对冲基金，减少了银行金融市场业务的盈利来源。[注]四是，更低的银行杠杆率要求，在减轻高负债水平造成的巨大回报波动的同时也降低了回报率。

2. 互联网金融和新兴商业模式的兴起，对银行金融市场业务造成了较大的冲击

激烈的竞争使各金融机构致力于通过提升增值服务、为客户提供更为个性化的专业服务来构建自身差异化竞争能力。第三方支付、P2P网贷、网络券商、网络保险、网络金融交易平台等互联网金融业态及折扣经纪、储蓄计划自主选择等新兴商业模式不断兴起，也对银行金融市场结算及代理佣金和资产管理费用等收入造成了较大的冲击。

3. 越来越多的交易在电子平台进行，降低了代客交易业务利润

随着技术的不断发展，越来越多的金融产品在电子平台公开交易，市场透明度提升和竞争加剧，降低了信息中介的利润。曾经高利润的股票交易业务，现在已经变为在电子平台执行的低利润率商品化交易。《多德-弗兰克华尔街改革与消费者保护法案》要求衍生品也进行电子交易，这将降低银行交易业务的盈利能力。

二、金融市场业务战略动向探析

（一）高盛集团

高盛集团有限公司（以下简称高盛集团）是世界领先的投资银行、证券和投资管理公司，为企业、金融机构、政府、高净值个人等各领域的众多客户提供一系列金融服务。2014年英国《银行家》杂志全球银行1 000强排名中，高盛集团一级资本位列第16位。

1. 战略动向

1999年5月，高盛集团在美国纽约证券交易所公开上市，借助上市后的充足资本，引入资产管理和直接投资等业务，从资本中介型券商成长为全球顶尖的全能型投资银行。2009年9月21日，经美联储批准，高盛集团转变为银行控股公司，能够设立可吸收存款的商业银行，从而改善了资金状况，并永久性地获得了从美联储申请紧急融资的资格。高盛集团加倍开拓金融顾问业务，并持续加强在新兴市场和发展中国家市场的投入，尤其是中国、印度、俄罗斯、巴西和中东，不断推进全球化、综合化战略，向全球性综合金融服务公司迈进。

2. 组织架构变革

紧随市场变化和客户需求迅速调整业务和组织结构是高盛集团成功的关键之一。21世纪以来，高盛集团两次对组织结构进行重大变革：

2002年，美国证券市场出现了新一轮的衍生产品集中创新，高盛集团采用更为灵活的架构促进各种创新业务的开展，将投资银行、交易与自营部门提升为与资产管理和证券服务同等级别的业务部门，显著提升了交易与自营收入占比。[注]



图8–1 美国金融市场的发展与高盛集团的变化

资料来源：宏源证券。国际投行组织架构变革分析——发掘证券业阿尔法之二［R］.2012（8）

2009年，为了应对金融危机，高盛集团从按照业务划分结构转为按照客户群体及客户需求重新划分结构，设立机构客户服务部及直投与贷款部。作为做市商，机构客户服务部通过为机构客户提供金融产品、帮助客户融资和进行风险管理而获取收益。长期投资部则通过对公司或其他机构的股权、债权投资，为投资对象提供融资支持及兼并收购获取收入。

3. 业务模式转型

（1）为遵守《多德-弗兰克华尔街改革与消费者保护法案》，大幅改变对冲基金业务的商业模式

高盛集团开始裁撤资产交易部门，出售商品交易业务及削减所持债券的规模，减少同低盈利率客户的合作并且对其他客户增加收费标准。新监管条例强制性要求金融机构增加更多的资本储备，这也进一步挤压了高盛的优等经纪业务的盈利空间。

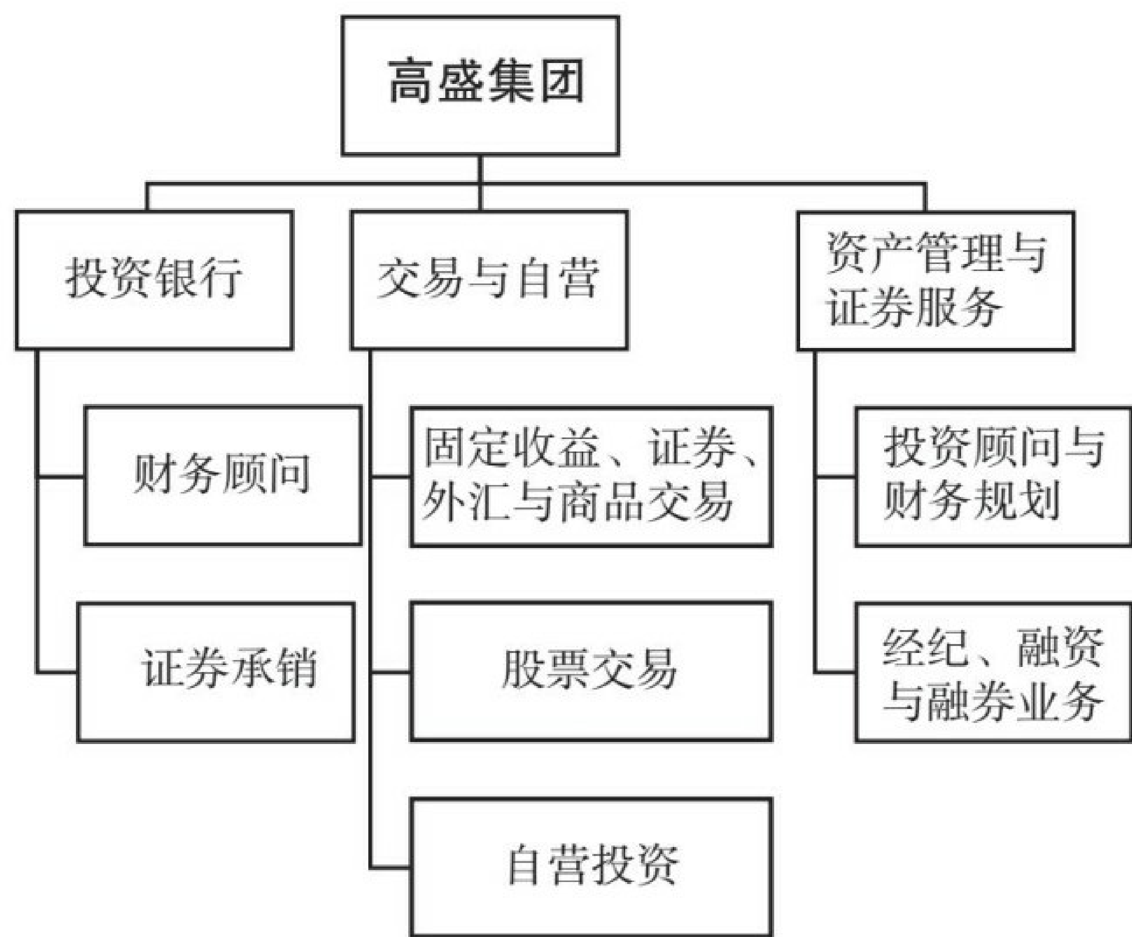


图8-2 2002~2009年高盛集团组织架构

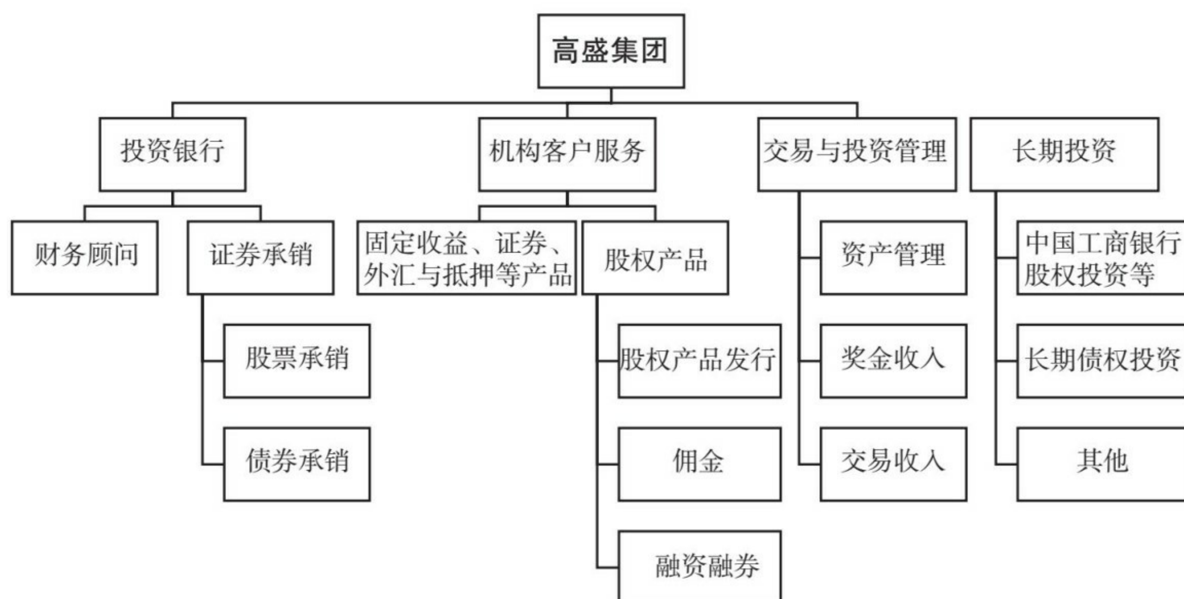


图8-3 2009年以来高盛集团组织架构

资料来源：宏源证券。国际投行组织架构变革分析——发掘证券业阿尔法之二［R］．2012（8）

（2）大幅扩充科技部门，以科技推动业务发展和创新

2013年以来，高盛集团大幅扩充技术部门。根据美国知名财经科技网站Business Insider的报道，高盛集团33 000余名全职员工中，约9 000名是程序员和技术工程师，其数量大大超过了Facebook、LinkedIn和Twitter等互联网公司。高盛集团的技术人员通常担任平台工程师、工程业务分析师、流动性管理经理和程序员等职位，以优化交易流程为工作重心。强大的技术团队不仅向高盛提供了坚实的安全保障和先进的基础设施，还大大推动了其业务和服务的创新发展，技术部门甚至能够参与业务战略的制定。

（3）加大在利润丰厚、潜力巨大的新兴和前沿科技领域的投资力度，拓展新的利润增长点

根据风险投资数据公司CB Insights的数据显示，截至2015年7月月末，高盛集团自2009年以来共参与了132笔私营科技公司的融资交易。

注高盛集团学习甚至效仿科技公司，了解它们如何运作、思考，计划颠覆其涉足的几乎所有行业甚至它们自身。根据英国《金融时报》报道，2014年高盛集团向金融数据服务商Kensho（肯硕）投资1 500万美元，以支持其数据平台分析开发计划，该平台是一种针对专业投资者的大规模数据处理分析平台，可以快速、大量地进行各种数据处理分析工作并且能够实时回答投资者所提出的复杂金融问题，能在一定程度上取代现有投行分析师们的工作。2015年4月，高盛集团向高频交易注技术提供商Perseus投资2 050万美元。

（4）投资和交易模式方法灵活，资金来源广泛多样

投资交易既可以由投资银行家发起，也可以由可做出战略投资的安全部门或者私人银行部门发起；可以用客户资金投资，也可以用公司自有资金投资，还可以提供传统的投资银行服务。以高盛集团与优步（Uber）的交易为例，2011年的第一笔交易属于股权投资，2015年1月的第二笔交易则属于债务交易。

4. 经营情况

（1）净收入增速加快，投资银行和投资管理净收入上升

如图8-4所示，2014年高盛集团净收入比上年增长0.94%，增速高于2013年。从收入结构来看，由于经济的不确定性导致活动水平普遍偏低（特别是信贷产品、利率产品和住房抵押贷款），以及公司自身借款信用利差（选择公允价值期权）变化，机构客户服务部、投资与借贷部净收入下降；而主要受益于并购交易（主要位于美国境内的交易）增加、首次公开发行业务增长及平均管理资产规模的扩大，投资银行、投资管理部门净收入上升。2014年全年和2015年上半年，高盛集团在全球已公布和已完成的并购交易中排名第一，在全球股票和股票相关发行和普通股发行中也名列第一。

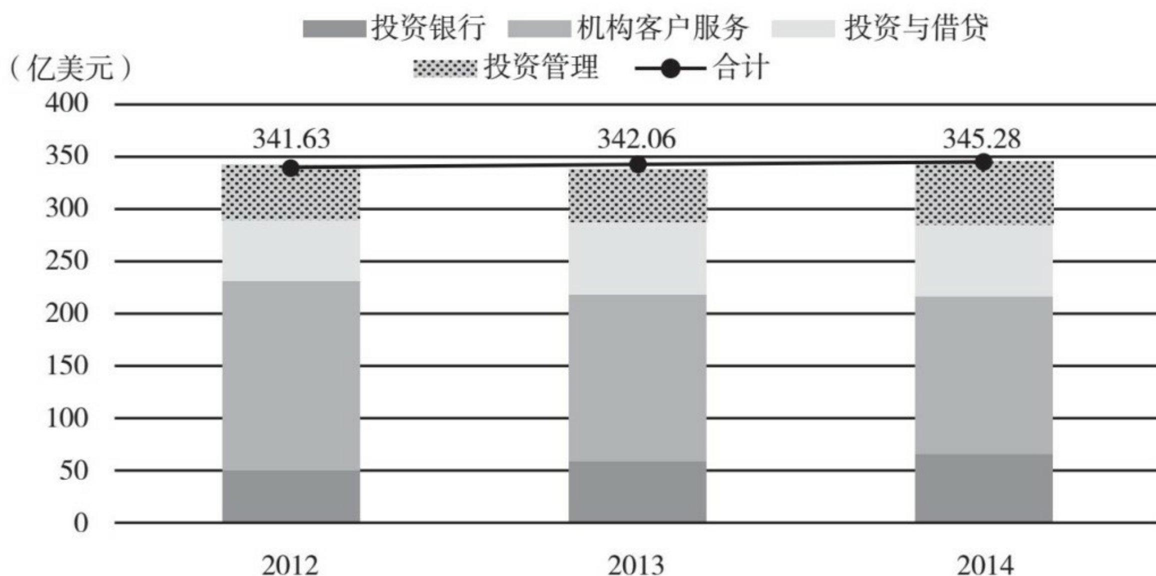


图8-4 高盛集团部门净收入

（2）总资产和总负债规模持续下降，杠杆率不断下降

如图8-5所示，截至2014年年末，高盛集团总资产8 560亿美元，同比下降6.06%，同比下降的原因是在全公司范围内推行减少低回报率活动的倡议。与此同时，总负债规模持续下降，且速度更快，同比下降7.15%。杠杆率从2012年的12.4倍下降至10.3倍。

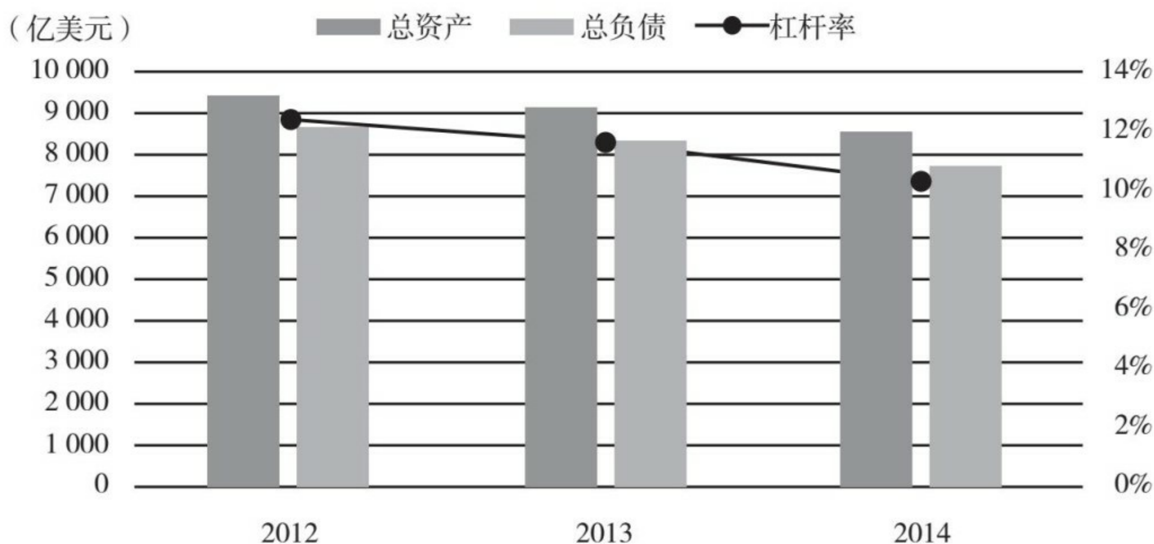


图8-5 高盛集团总资产负债和杠杆率

（3）全球核心超额流动性略有下滑，资本充足率充分适应新的监管标准

2014年年末，高盛集团全球核心超额流动性资产总额为1 750亿美元，基本与2013年持平，三级资产420亿美元，占总资产的4.9%，同比下降了0.5个百分点。一级资本充足率保持在较高水平，但因计算适用资本监管规则的变化，普通股一级资本充足率有所下降。2014年年末，一级资本充足率和普通股一级资本充足率分别为16.3%和12.2%，同比分别下降了0.4个和2.4个百分点。如图8-6所示，截至2015年6月月末，高盛集团标准普通股一级资本比率为11.8%，《巴塞尔资本协议III》高级普通股一级资本比率为12.5%，分别体现了可适用的过渡性条款。

（二）摩根士丹利

摩根士丹利是一家全球领先的国际性金融服务公司，业务范围涵盖投资银行、证券、投资管理及财富管理服务。2014年英国《银行家》杂志全球银行1 000强排名中，摩根士丹利一级资本位列第23位。

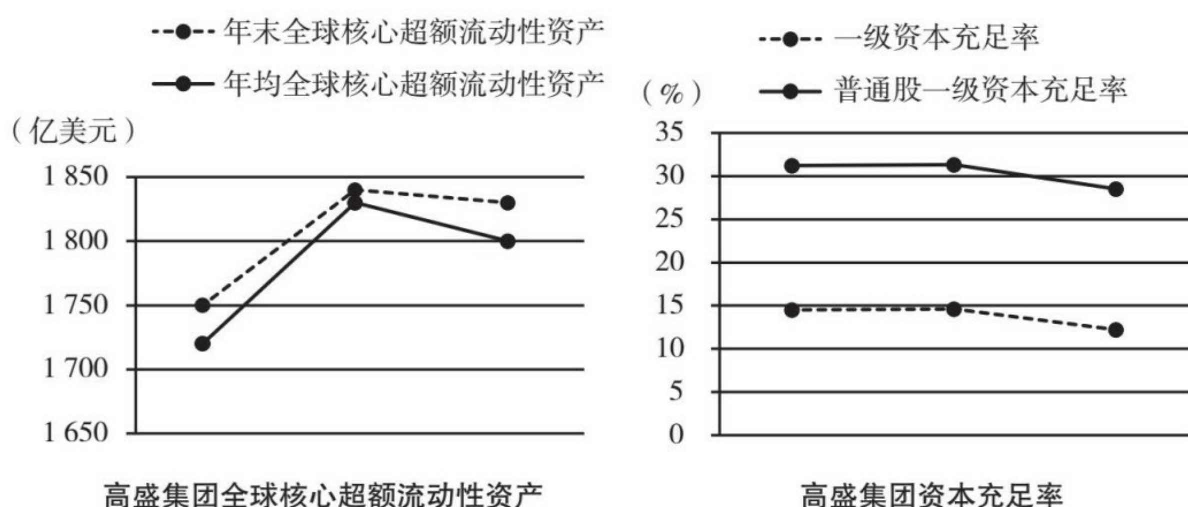


图8-6 高盛集团核心资产和资本充足率

注：根据银行控股公司适用的监管资本规则，2012年和2013年年末一级资本充足率和普通股一级资本充足率均按《巴塞尔资本协议I》计算，其中，2013年年末数据体现了2013年1月1日生效的修订后的市场风险监管资本要求。2014年年末数据均按

《巴塞尔资本协议III》高级算法计算。自2015年开始，资本比率根据美联储理事会的标准算法和《巴塞尔资本协议III》高级算法计算，两者中较低者为必须遵守的监管资本规定。

1. 战略动向

摩根士丹利从20世纪八九十年代起开始大力发展国际业务，在世界各地设立分支机构。金融危机以后，经美联储批准，2009年9月，摩根士丹利与高盛集团一起从传统的投资银行转变为银行控股公司。为避免金融危机后交易业务下滑和监管升级带来的影响，以及增加业务的稳定性，摩根士丹利收缩资本密集型的固定收益业务，大力发展零售业务和交易（并购）咨询等传统经纪业务，进行“轻交易重财富管理”的战略转型。2009年以来，摩根士丹利加速布局和深耕传统商业银行业务，从风险性较高的投资银行业务向更加安全的企业转型，开始专注于从财富管理业务中获得稳定的手续费收入。

2. 组织架构变革

（1）以客户为导向设置和建设部门是摩根士丹利的一贯原则

将客户需要和公司业务运作结合起来，突出业务品种的重要性，按照业务种类的不同来划分相应的职能部门。21世纪以来，摩根士丹利也对组织架构进行了两次调整：

如图8-7所示，2001年，摩根士丹利把收入贡献最大的证券部分拆成两个部门，分别针对机构和个人客户。将原来属于证券部的私人客户集团分离出来并成立一个独立的部门，服务于私人客户，而原来的证券部更名为机构证券部，主要负责机构客户。

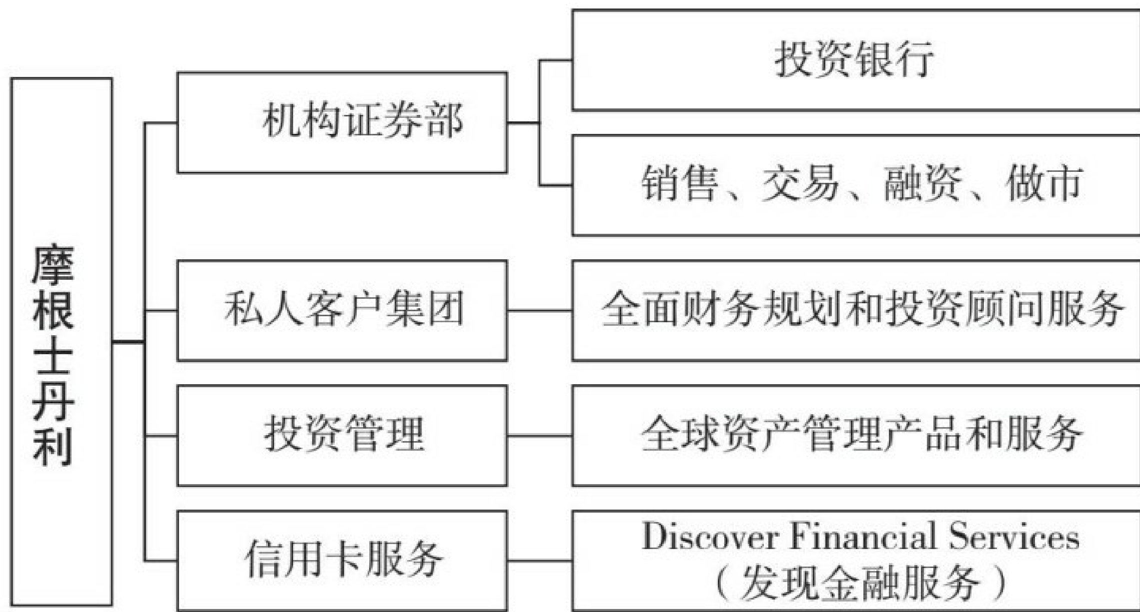


图8-7 2002~2006年摩根士丹利组织架构

资料来源：宏源证券。国际投行组织架构变革分析——发掘证券业阿尔法之二［R］. 2012（8）

2006年，摩根士丹利根据客户类型和需求将以前4个部门重组为三大模块，即服务机构客户的机构证券部、服务私人客户的全球财富管理集团、服务机构客户和高净值客户的资产管理部。2007年，将旗下提供信用卡服务的公司Discover Financial Services剥离，更好地服务高净值客户；2009年1月，将旗下经纪部门与花旗集团的美邦（Smith Barney）经纪业务部门合并，组建名为“摩根士丹利美邦”的合资经纪业务公司，更好地发展私人客户；2010年，对资产管理部进行重组并出售零售资管业务；2012年9月，收购花旗集团所持有的那部分摩根士丹利美邦股份；2014年11月，将名下的财富管理业务摩根士丹利美邦从之前的合伙人制转换为公司制，如图8-8所示。

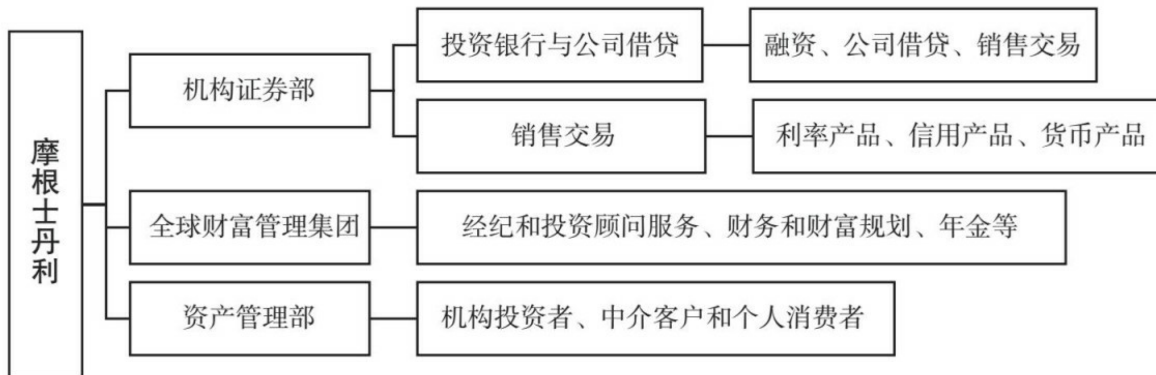


图8-8 2007年以来摩根士丹利组织架构

资料来源：宏源证券。国际投行组织架构变革分析——发掘证券业阿尔法之二［R］．2012（8）

3. 业务模式转型

（1）加大财富管理业务的投入，减少对资本密集的金融交易业务的依赖

摩根士丹利通过收购和整合美邦经纪业务部门，达到3个方面的目标：一是在传统经纪业务方面，客户为财富管理建议支付费用、购买经纪人销售的产品；二是财富管理的客户也会带来大量存款；三是为信贷领域内引入新的营业收入机遇，例如向现有的经纪客户提供贷款服务，尤其是房地产抵押贷款、（客户的）债券和股票抵押贷款等。

（2）布局和深耕传统银行领域尤其是零售银行领域，进一步调整资产负债表

摩根士丹利努力发放更多的贷款，并向零售客户提供新的存款产品。根据英国《金融时报》报道，2013年，美国几家大银行贷款规模急速下降了近60%，而摩根士丹利却急速上涨了40%。2014年，摩根士丹利CEO詹姆斯·戈尔曼（James Gorman）披露，从存款规模上看，摩根士丹利已是美国第十大银行。

（3）重振技术投资银行团队，建立庞大的散户经纪分销网络

由于市场不稳定，2012年Facebook上市后一度跌破发行价，作为主承销商的摩根士丹利因不当地帮助Facebook等公司选择性披露敏感财务信息，被罚500万美元。此后，摩根士丹利吸取教训，重整旗鼓并建立起庞大的散户经纪分销网络。根据美国《纽约时报》的报道，截至2014年5月11日，自Facebook上市后摩根士丹利一共参与了47家技术公司的IPO发行，包括网络安全软件厂商Palo Alto Networks、领先的旅游搜索引擎服务商Kayak、人力资源云软件厂商Workday等。IPO公司总价值达234亿美元，排名第一，领先于摩根大通和高盛集团。

4. 经营情况

（1）净利润增速大幅放缓，机构证券业务和财富管理业务收入持续上升

如图8-9所示，2014年摩根士丹利净收入比2013年增长5.48%，增速同比下降了18.95个百分点。从收入结构来看，受金融危机遗留的诸多法律问题的影响，2014年摩根士丹利的投资管理业务收入有所下滑；由于固定收益及大宗商品销售和交易业务的市场环境颇具挑战，以及引入融资估值调整所带来的影响，公司股票销售、交易业务和投资银行业务表现持续强劲，机构证券业务和财富管理业务收入持续增长。如图8-10所示，分区域来看，2014年摩根士丹利在美洲本土净收入稳健增长，在欧洲、中东和非洲地区净收入增速放缓，而在亚洲地区净收入略有下降。总体来看，得益于以客户为核心的业务重构、逐步见效的支出控制及审慎的风险管理，2015年摩根士丹利各业务均表现良好，第二季度净收入为97亿美元，股票销售和交易业务表现持续强劲，全球首次公开发行业务位居第一，全球已宣布的并购业务位居第二。

（2）总资产规模有所下降，风险加权资产规模快速上升

这主要是由于摩根士丹利收缩固定收益部门规模，对股票交易和个人资产管理业务的依赖程度日益增加。如图8-11所示，2014年摩根士丹利总资产规模为8 015亿美元，同比下降了3.75个百分点；风险加权资产规模为4 560亿美元，同比上升了16.82个百分点，风险加权资产计算使用了符合《巴塞尔资本协议III》的高级计算法，符合美联储理事会的风险资本要求并体现了可适用的过渡期条款。

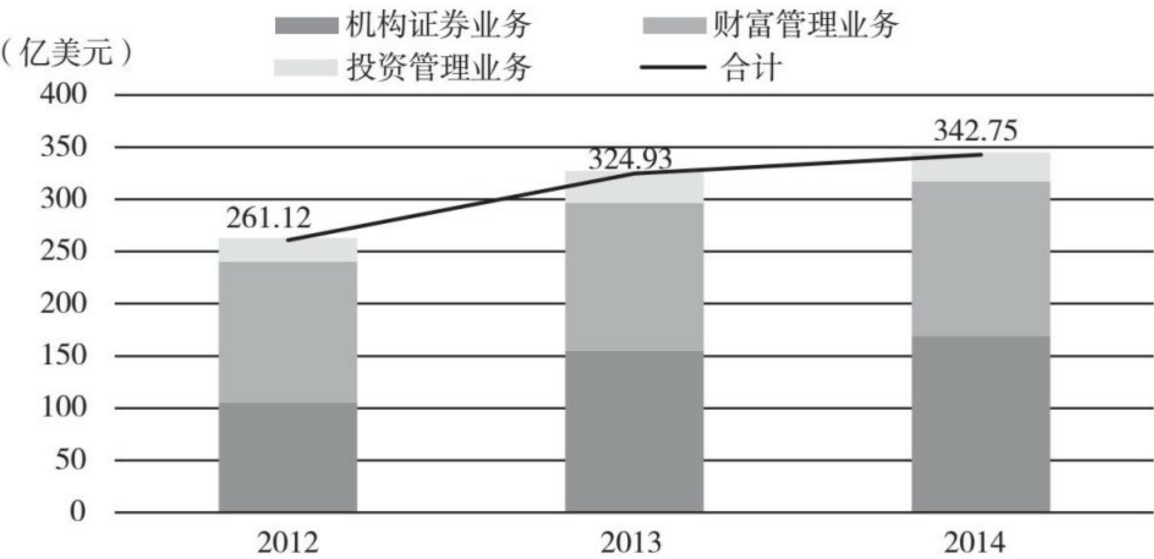


图8-9 摩根士丹利部门净收入

注：2012~2014年公司内部冲销净利润金额分别为-1.76亿美元、-2.28亿美元和-1.96亿美元。

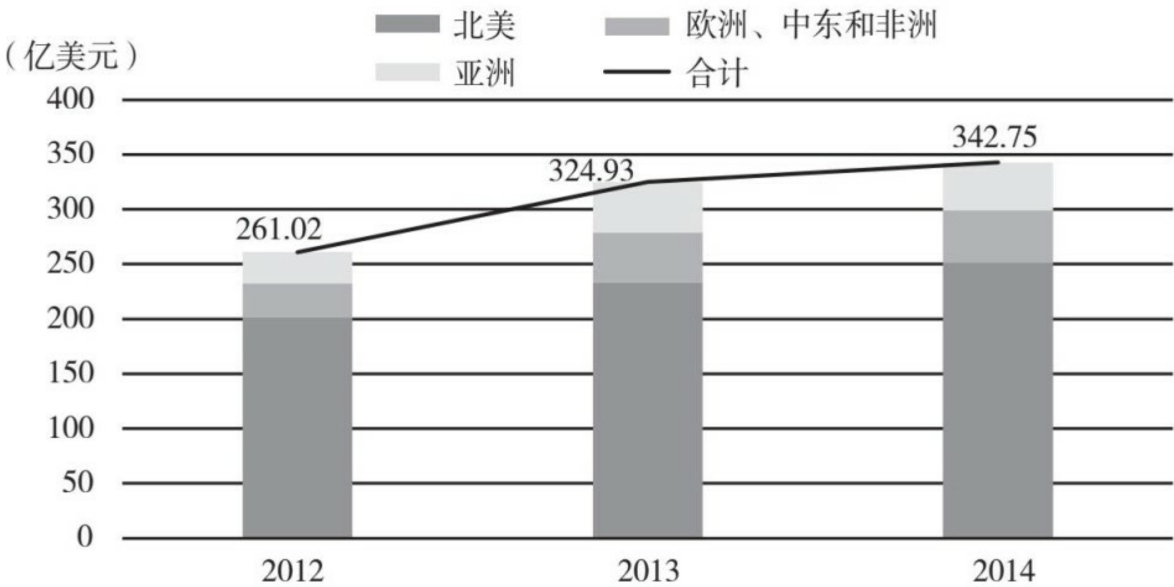


图8-10 全球各区域净收入

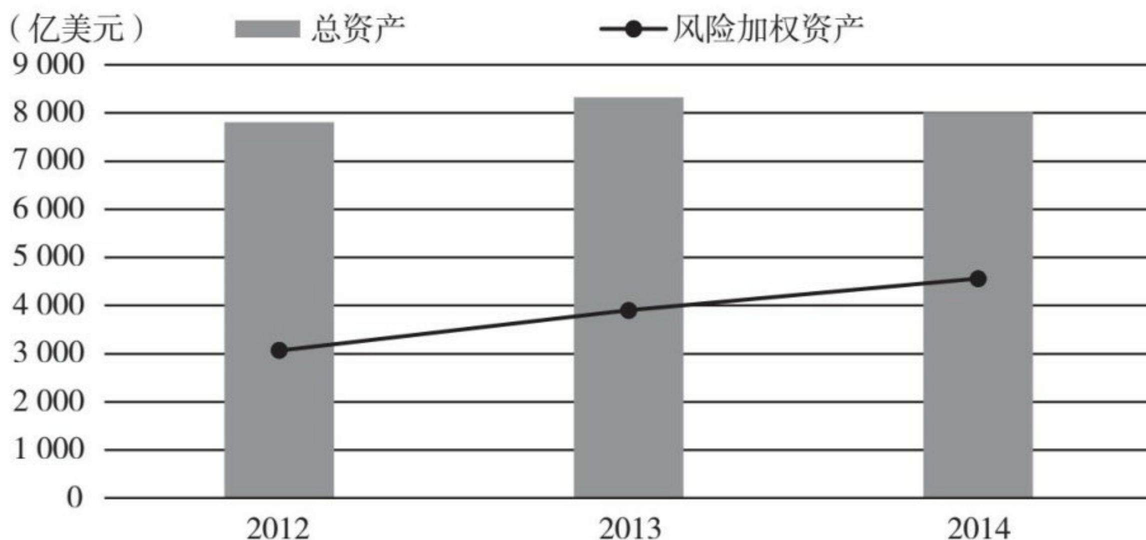


图8−11 总资产和风险加权资产规模

（3）全球流动性储备略有下降，一级资本比率小幅降低，杠杆率开始回升

如图8-12和图8-13所示，2014年年末，摩根士丹利全球流动性储备1 930亿美元，比2013年减少了90亿美元。一级资本充足率和普通股一级资本充足率持续下降。按照《巴塞尔资本协议I》算法计算，2013年一级资本充足率和普通股一级资本充足率分别为12.8%和15.7%，比2012年下降了1.8个和2.0个百分点；根据《巴塞尔资本协议III》的高级计算法和过渡期适用条款，2014年一级资本充足率和普通股一级资本充足率分别为12.6%和14.1%，比2013年下降了0.2个和1.5个百分点，一级资本杠杆率为7.9%，比上年提高了0.3个百分点。

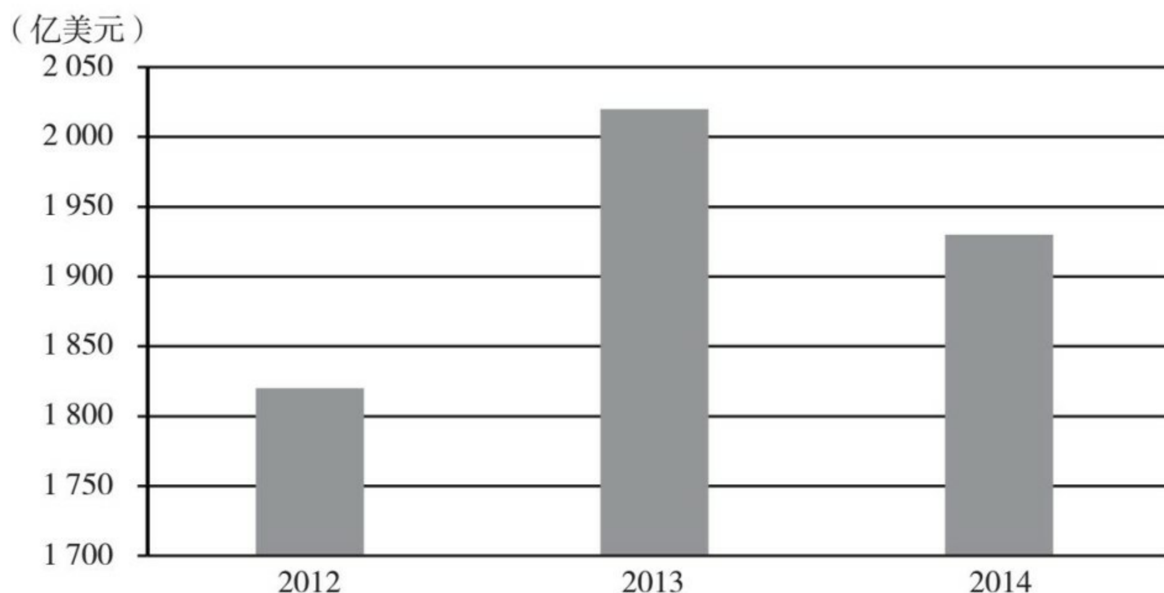


图8-12 全球流动性储备

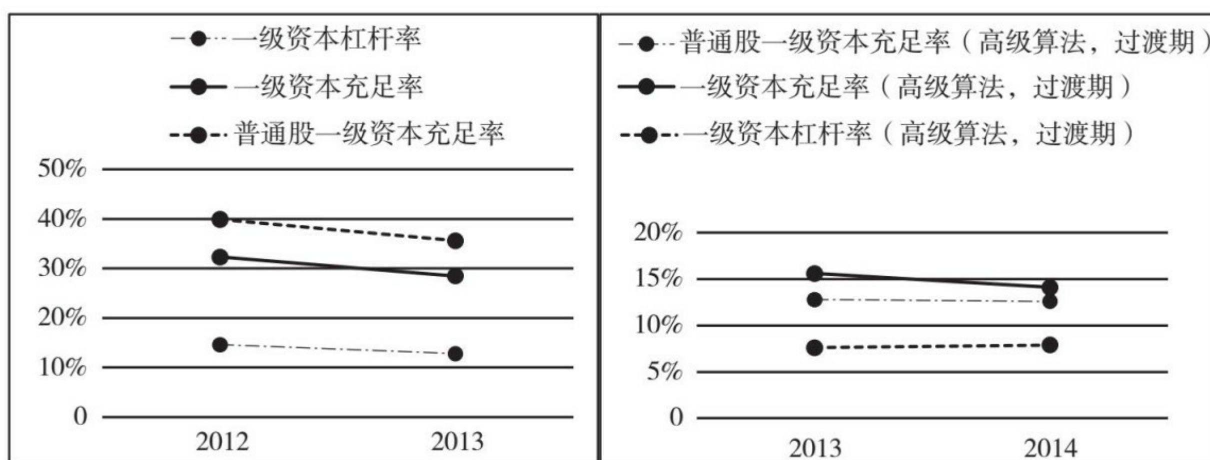


图8-13 一级资本充足率及杠杆率

注：2014年6月起开始使用《巴塞尔资本协议III》高级算法来计算监管资本规定所要求的指标。

三、结论

通过对全球金融市场业务发展环境和两家代表性国际先进银行金融市场业务的比较，可以发现它们紧随市场变化和客户需求迅速调整业务

和组织结构的战略预判和灵活转型能力，以金融市场业务为龙头的组合营销方式，投行业务、交易业务、资产管理业务等各业务融合互动的服务模式，以及良好的团队合作精神，值得借鉴和学习。

1. 以服务客户为中心，建立有效的“大投行”合作机制

从以业务为中心向以客户为中心转变，在组织架构上打破银行原有的业务部门或者小组的固有形态，上收部分资源调配权力，通过团队和业务各链条通力协作实现“流水线”式工作。一是可以根据客户需求随时调整业务形态和服务团队的人员，向客户提供个性化综合金融服务，例如在客户进行股权融资时，内部抽调相关人员形成临时业务小组或团队，业务完成随即解散，并无固定合作关系；当客户需要债权融资或者其他金融服务时，则将服务团队各人员模块再随之更换和组合。二是强调团队合作力量，提倡内部通力合作，制订明晰的业绩考核和利益分配方案，进一步完善内部交流和协作机制，集中和共享有限的珍贵资源。三是弱化对利益的盲目追逐，加大中后台对业务的控制力度，提升多个业务流程环节的主动性和创造性，促进投行业务多领域平衡发展。

2. 根据客户迫切需求，建设“大交易”平台

《巴塞尔资本协议III》等监管办法推动银行向低成本投入、低资本消耗转型。交易银行业务具有低风险、轻资本、收入稳定、客户忠诚度高的优点，同时也是低成本资金和稳定收入的重要增量来源。随着业务日益国际化、多元化和市场化，客户对交易银行产品服务需求和依赖程度不断加深。通过积极完善自身业务管理体系，扩大现金管理业务范畴，为企业提供供应链金融服务，整合各项交易服务，建设产融结合的“大交易”平台，可以与投资银行业务优势互补，推动银行从资产持有向资产交易转变，在未来发展中保持战略竞争优势。

3. 加大资产管理和财富管理业务布局，深度参与居民财富管理和资产配置转型

通过信托委托关系为客户提供资产管理和财富服务，基本不持有风险资产，资本占用较少，有利于银行优化业务结构，实现盈利模式多元化。一是，发展代客投资管理资产业务，推动银行由单纯的产品销售向财富管理方向转变。二是，发展自主管理业务，参与客户资产配置全过程，满足客户消费、教育、养老、财富传承等多元化、全生命周期的金融需求。三是，加强投资研究尤其是跨市场研究能力，针对客户个性化需求匹配不同产品，向客户提供定制的全方位投资策略服务。四是，发挥集团的银行、投行、基金、保险多牌照优势，加强集团内部和金融同业协作，发挥自身优势实现差异化竞争。五是，做好后续流动性管理、市场风险管理，提升银行资管水平。

4. 设立统一的客户资源管理部门，紧密联系和精细服务客户

从充分发掘银行客户资源综合价值的角度来看，有必要设立专门的部门来承担客户管理职责，使客户资源在多个部门实现共享，从而充分挖掘客户资源的业务价值。转变注重人际关系公关的传统业务运作模式，通过引进数据挖掘和大数据等方法和工具，建立前瞻性的业务分析模型，深入研究客户市场价值和把握其成长周期规律，开展“精准营销”和“个性化服务”，向客户提供真正有价值的金融产品和服务，集中全行资源为客户提供长期的全方位、深层次的金融服务。

---

1. 杨芳，高运凯. 商业银行金融市场业务发展思考［J］. 中国外资. 2011（24）.
2. 例如，《多德-弗兰克华尔街改革与消费者保护法案》的主要规定“沃克尔法则”（Volcker Rule）禁止自营交易，同时严格限制银行投资。
3. 将资产管理部门变更为“投资顾问与财务规划”，证券服务部门变更为“经纪、融资与融券业务”。2009年，高盛集团交易与自营收入占比达76%。

4. 其中，高盛集团投资了Uber、Pinterest、Dropbox及其他12家“独角兽”公司——少部分估值达到10亿美元的创业公司。根据CB Insights数据显示，高盛集团跻身前十大独角兽公司投资者的行列——排在彼得·蒂尔（Peter Thiel）旗下的Founders Fund、New Enterprise Associates（恩颐投资）等硅谷顶级风投公司之前。

5. 高频交易（High Frequency Trading，HFT）是指通过高速计算机实现在极为短暂的市场变化中寻求获利的自动化程序交易。高频交易系统程序的研发需要大量计算机专家级的工作，且交易指令完全由电脑直接发送至交易所，对市场数据的响应延时在微秒级。

参考文献

［1］窦洪权. 国外银行公司治理模式比较及案例分析［J］. 国际金融研究，2006（12）.

［2］杨元泽. 基于共同治理模式下的银行公司治理结构［J］. 金融论坛，2008（12）.

［3］波士顿咨询研究报告完美零售银行2020：人性、科技、转型、盈利［R］. 2015（3）.

［4］杨芳，高运凯. 商业银行金融市场业务发展思考［J］.中国外资，2011（24）.

［5］宏源证券。国际投行组织架构变革分析——发掘证券业阿尔法之二［R］.2012.

［6］邹新，朱菘。国际银行2013年中期业绩与战略动向比较［J］.银行家，2013（11）.

［7］中国工商银行城市金融研究所课题组。后危机时代大型银行转型研究［J］.金融论坛，2014（8）.

［8］朱海莎。商业银行海外市场与业务发展的路径选择［J］.国际金融研究，2005（11）.

［9］丰习来。想做，就要做成，苏格兰皇家银行崛起的经验［N］. www.hexun.com 2005/2/17.

［10］王炳奎.　澳新银行和西太平洋银行人力资本管理实践［J］. 中国经贸导刊，2007（13）.

［11］王洪波。国外商业银行绩效考核及其借鉴［J］. 南方论坛，2010（7）.

［12］王晖。国外商业银行绩效考核特点评析［J］.中国金融，2007（18）.

［13］左振哲。美国商业银行绩效管理的理念与实践［J］，2007（6）.

［14］周静仪。国外优秀银行绩效考核的经验及对我国的启示［J］. 广东广播电视大学学报，2008（4）.

［15］孙智。日本银行如何对分支行进行绩效考核［J］.银行家，2004（2）.

后记

随着全球化进程的推进和新经济时代的到来，各大银行加快了转型步伐，战略调整、布局重构成为当前全球银行业的主流，我们课题组一年以来追踪这些新趋势和新特点，形成了《转型无畏：国际先进银行转型路径与比较》一书。

本书选取了我们认为最重要的几个专题，并设计了研究。在整个研究与创作中，张春子博士和王桤伦博士后协助承担了专题讨论、资料收集和写作组织等工作。后来，由王晓文对零售银行和风险管理进行了研究，完成了第一章、第三章和第四章；潘啸松对公司业务和绩效进行研究，完成了第二章和第六章；李成武对公司治理进行研究，完成了第二章；徐少同对互联网和大数据进行研究，完成了第七章；沈子荣对金融市场进行研究，完成了第八章。

本书即将出版之际，感谢参与本书撰写的中信银行博士后工作人员，同时也要感谢行内各位领导对本书的大力支持。

本书也参考了一些学者的研究和专业咨询公司的报告成果，由于篇幅有限，无法一一列出，在此深表谢意。由于全球银行业多变复杂，资料收集及作者个人水平有限，不妥之处请同人批评指正。

2016年8月